

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 15 серпень 2025

Головний редактор:

Ємельянов В.М.,
доктор наук з державного управління,
професор, заслужений діяч науки
і техніки України

Заступники головного редактора:

Антонова Л.В.,
кандидат економічних наук, доктор наук
з державного управління, професор
Нора Г.А.,
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

Штиршов О.М., кандидат наук з
державного управління, доцент
Тимофеев С.П., кандидат наук з
державного управління, доцент
Кучеренко Г.Б.

Члени редакційної колегії:

Abbas Mardani, Ph.D. in Philosophy Management
(USA)
Бартош Гордецьки, доктор політичних наук, профе-
сор факультету журналістики й політичних наук
Університету імені Адама Міцкевича (м. Познань,
Польща)
Беглиця В. П., кандидат економічних наук, доктор
наук з державного управління, професор
Гармідер А. Д., доктор економічних наук, доцент
Гнат'єва Т. М., кандидат економічних наук,
доцент
Гришова І. Ю., доктор економічних наук
Дацій О. І., доктор економічних наук
Денисенко М. П., доктор економічних наук,
професор
Козловський С. В., доктор економічних наук,
професор
Кравчук А. О., кандидат економічних наук, доцент
Кушнір С. О., кандидат економічних наук,
професор
Лазарева О. В., доктор економічних наук,
професор
Ніколюк О. В., доктор економічних наук,
професор
Плеханов Д. О., кандидат економічних
наук, доктор наук з державного
управління, професор
Резнікова Н. В., доктор економічних наук,
професор
Сазонець І. А., доктор економічних наук,
професор
Сазонець О. М., доктор економічних наук, професор
Сорока С. В., доктор наук з державного управління,
професор
Стоян О. Ю., кандидат економічних наук,
доктор наук з державного управління, доцент
Тарасова Т. О., доктор економічних наук,
професор
Чвертко Л. А., кандидат економічних наук, доцент
Яременко Л. М., к. е. н., доцент, доцент кафедри
фінансів, обліку і оподаткування
Ярошевська О. В., доктор економічних наук,
професор

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 15 серпень 2025 р.

Журнал засновано у січні 2002 року.
Виходить 2 рази на місяць

Журнал включено до переліку наукових фахових
видань України з питань

ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Категорія «Б»
(Наказ Міністерства освіти і науки України від
02.07.2020 № 886)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Ідентифікатор друкованого медіа в Реєстрі R30-02734
ISSN 2306-6814

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, 458-10-73
(050) 382-06-63

E-mail: economy_2008@ukr.net
www.nauka.com.ua
www.investplan.com.ua

Засновники:

**Чорноморський національний університет
імені Петра Могили,
ТОВ "ДКС Центр"**
Видавець:
ТОВ "ДКС Центр"

Передрукування дозволяється лише за згодою
редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть
автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів
публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 07.08.25 р.
Підписано до друку 07.08.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 49.9.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0708/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2025

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

- 1.1. Високий науковий рівень статті.
- 1.2. Приймаються раніше не опубліковані наукові статті.
- 1.3. Автор несе відповідальність за оригінальність тексту статті (за плагіат відповідає автор).
- 1.4. Стаття повинна бути написана українською, російською або англійською мовою.
- 1.5. Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за точність наведених фактів, цитат, статистичних даних, власних назв, географічних назв та інших відомостей, а також за те, що в матеріалах не містяться дані, що не підлягають відкритій публікації.
- 1.6. Остаточне рішення про публікацію ухвалюється Редакційною колегією, яка також залишає за собою право на додаткове рецензування, редагування і відхилення статей.

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

- 2.1. У статті з лівого боку має стояти індекс УДК (Регистр – «ВСЕ ПРОПИСНЫЕ»).
- 2.2. Ініціали та прізвище автора. Через кому після ПІБ зазначається науковий ступінь, вчене звання, посада, науковий заклад. (На мові статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою). ORCID ID.
- 2.3. Назва статті (Регистр – «Как в предложениях») мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.
- 2.4. Анотація.
 - 2.4.1. Мовою статті (обсяг не менш як 100 слів).
 - 2.4.2. Англійською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).
 - 2.4.3. У статті не українською мовою обов'язкова анотація українською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).
- 2.5. Ключові слова (5–8 слів) мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.
- 2.6. Текст статті.

У статті повинні міститись (із виділенням у тексті) такі елементи:

 - постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;
 - аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;
 - формулювання цілей статті (постановка завдання);
 - виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
 - висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі;
 - список літератури;
 - список літератури (References) в романському алфавіті.

Згідно з новими правилами, які враховують вимоги міжнародних систем цитування, автори статей повинні давати список літератури в двох варіантах: один мовою оригіналу і окремим блоком той же список літератури (References) в романському алфавіті (harvard reference system), повторюючи в ньому в тому ж порядку всі джерела літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні.

Для правильного оформлення, скористайтеся рекомендаціями <http://www.economy.in.ua/d/references.doc> або замовте цю послугу в редакції (див. анкету для автора).

3. Технічні вимоги до статті.

- 3.1. Обсяг рукопису — 20—35 тис. знаків, включаючи рисунки, таблиці.
- 3.2. Стаття повинна бути виконана у форматі А-4 текстового редактора Microsoft Word for Windows (шрифт – Times New Roman). Якщо стаття зроблена в редакторі Microsoft Word (версія 2007) і має розширенням .docx, обов'язково потрібно відправити додатково файли статті Perezberezhneni u format .doc dla Microsoft Word (версія 97-2003) або .rtf. Назва файлу має відповідати прізвищу автора (наприклад: Іванов або Ivanov).
- 3.3. Кількість табличного матеріалу та ілюстрацій повинна бути доречною. Цифровий матеріал подається у таблиці, що має порядковий номер (наприклад, Таблиця 1.) і назву (друкується над таблицею посередині жирним шрифтом). Ілюстрації також потрібно нумерувати і вони повинні мати назви, які вказуються під кожною ілюстрацією (наприклад, Рис. 2. Переваги ефективної структуризації попиту).
- 3.4. Рисунки, виконані у MS Word, потрібно згрупувати; вони повинні бути єдиним графічним об'єктом. Для рисунків, зроблених у програмі Excel, потрібно додатково до статті відправити файл Excel (2003).
- 3.5. Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Equation і нумеруються з правого боку.
- 3.6. Посилання на літературу в тексті необхідно подавати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
- 3.7. У статті не повинно бути переносу слів та макросів При наборі слід вимкнути автоматичний «м'який» перенос (заборонені «примусові» переноси – за допомогою дефісу). Абзаци позначати тільки клавішею «Enter», не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша «Tab»).

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

- 4.1. Стаття, рисунки окремими файлами (якщо потрібно (див. пункт 3.4)).
- 4.2. Анкета (скачати на сайті).
- 4.3. Рецензія на статтю* (з підписом рецензента та печаткою):
 - якщо автор або один із співавторів не має наукового ступеня (статті українською, російською або англійською мовами);
 - якщо в статті один автор, який не має наукового ступеня доктора наук (статті англійською мовою).

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

* Рецензію та витяг редакція має право запросити у автора з науковим ступенем.

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 15 серпень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Марценюк Л. В.

Аутсорсинг бізнес-процесів підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації економіки 7

Єрмошкіна О. В.

Фінансові технології в умовах розвитку штучного інтелекту:
формування поведінкового профілю клієнта 14

Машіка Г. В.

Цифровізація у сфері туризму: як змінюється економіка туристичних послуг 21

Савчук Н. В.

Фінансова стійкість пенсійних систем країн-членів ЄС 26

Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М.

Операційний менеджмент як інструмент реалізації стратегічного управління 33

Чизмар І. І., Вароді Н. Ф.

PMBOK та PRINCE2: поширення стандартів управління проектами 41

Шепель О. С., Резнікова Н. В., Булатова О. В., Крикун В. А., Гридасова Г. О.

Трудовий міграційний ресурс як фактор економічного зростання і реалізатор економічного інтересу:
міжнародні механізми управління потоками робочої сили 47

Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О.

Регуляторні чинники державної політики та їхній вплив на економічну безпеку малого бізнесу 57

Потоки Г. Ф., Бачо Р. Й., Неймет В. В.

Особливості маркетингових комунікацій в багатонаціональному регіоні Закарпаття
з точки зору корпоративного управління 64

Приходько І. П., Павлова Г. Є., Мачак Т. О.

Концептуальна модель комплексного аудиту операційного циклу
та фінансових результатів діяльності агропідприємства 72

Боднар Т. П., Кушта С. М.

Оцінка економічного впливу навмисного банкрутства в Україні 78

Козловський С. В., Скомаровський В. В.

Продовольча безпека як основа економічної безпеки держави в умовах війни 86

Величко О. П., Вінніков Ю. В., Лук'яненко В. В., Ставрат С. С.

Формування механізму логістичного менеджменту інноваційно орієнтованих підприємств
в умовах диджиталізації та безпекових викликів 95

Мостенська Т. А., Мостенська Т. Г., Рихлівський М. О.

Інфраструктура корпоративної соціальної відповідальності: досвід ЄС 106

Ліпський Р. В., Мокієнко Т. В.

Роль університетського середовища у розвитку підприємницького мислення здобувачів
економічних спеціальностей 115

Савченко Н. М., Савченко Р. О.

Інноваційні технології в бухгалтерському обліку небанківських фінансово-кредитних установ 121

Тимошенко І. П., Мякишевська О. М.

Домогосподарство в системі фінансових відносин 126

Сирцева С. В., Кучмілова Т. С.

Стан та напрями цифровізації облікових процесів суб'єктів державного сектору України 132

Біляк Ю. В.

Фінансова поведінка аграрних підприємств: типологія стратегій і вплив на фінансову безпеку 139

Гресь Н. А., Недоступ К. К.

Спірні аспекти процедури справляння військового збору:
contra factum non datur argumentum 145

Овчаренко Д. М.

Повоєнна відбудова ПЕК України на основі світового досвіду 153

Чередніченко С. В.

Новітні економічні механізми забезпечення відтворення в агропромисловому комплексі України 162

Петрівський О. О.

Сектори повоєнного економічного зростання України в умовах демографічного спаду 169

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 15 серпень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Лоскоріх Г. А., Перчі О. Ф., Стойка Н. С.

Консолідація фінансової звітності у приватному і державному секторах економіки: облікові імплікації в контексті змін податкової системи України 179

Фімяр С. В., Чен Н. О.

Роль охорони праці та техніки безпеки у системі соціально-трудових відносин на підприємстві 189

Бора Н. Ю., Кушнір О. К., Кручак А. В.

Маркетинг як система миттєвого реагування та штучного впливу на поведінку споживача та інформаційні тренди 194

Кузьмінська О. Е., Пазинич В. О.

Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві: безпековий вимір 200

Британська Н. Н., Спірюгов Д. В.

Оцінка сучасного стану фінансового забезпечення комунальних підприємств в Україні 208

Федорович І. В., Кушина А. Я.

Роль інформаційних технологій та цифровізації у підвищенні конкурентоспроможності будівельної галузі 216

Тарасович А. В., Ляшенко Р. В.

Інноваційний потенціал екосистем менеджменту в агробізнесі: просторова кластеризація, SMART-спеціалізація та маркетингова трансформація 221

Безус А. М., Шафранова К. В., Безус П. І., Шевчун М. Б., Безус А. П.

Діджиталізація як інструмент оптимізації бізнес-процесів в сучасних умовах вітчизняних підприємств 229

Бєлозерцев В. С., Моргуненко В. В.

Інформаційна безпека в цифровій економіці: ризики та захисні механізми в бізнес-середовищі 235

Грегуль В. Ю.

Видатки бюджету в умовах економічних перетворень 242

Левченко В. В.

Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємств харчової промисловості в сучасних умовах 247

Ничик В. О.

Напрями фінансово-бюджетної політики в умовах трансформації економіки 254

Державне управління

Кочеров М. В.

Шляхи вдосконалення інституціоналізації лобізму у системі публічного управління України 259

Грищенко І. М.

Державне регулювання діяльності банківських установ у контексті застосування інноваційних інформаційних технологій 266

Черленяк І. І., Токар М. Ю.

Стратегічне управління розвитком університетської освіти та виклики "третьої світової гібридної війни" 274

Яровой Т. С., Ляхович Г. І., Чемодуров О. М.

Проблеми і перспективи механізмів державного управління інвестиційною політикою у будівництві в умовах сучасності 286

Подольчак Н. Ю., Стеців І. С., Корчинська О. О.

SMART-відбудова: інновації та технології в системі публічного управління 292

Лелеченко А. П., Кравченко О. І.

Захист державного суверенітету через управління інформаційними викликами 298

Цимбаленко Я. Ю.

Адміністративна культура як інституційна передумова формування організаційної культури публічного управління 305

Кушніков В. В.

Механізми публічного управління у сфері інформаційної безпеки: роль та специфіка формування 311

Зайцев Ю. Ю., Мхуріфо О. Т.

Цифрові механізми участі громадян у природоохоронній діяльності: передумови виникнення, сучасний стан та перспективи подальшого розвитку 315

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 15 / 2025

CONTENTS:

Economy

Martseniuk L.

OUTSOURCING OF BUSINESS PROCESSES OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATION 7

Yermoshkina O.

THE FINANCIAL TECHNOLOGIES UNDER DEVELOPMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: CREATING THE BEHAVIORAL CLIENT'S PROFILE 14

Mashika H.

DIGITALIZATION IN THE TOURISM SECTOR: HOW THE ECONOMY OF TOURISM SERVICES IS CHANGING 21

Savchuk N.

FINANCIAL SUSTAINABILITY OF PENSION SYSTEMS IN EU MEMBER STATES 26

Holovchuk Y., Palamarenko Y., Lepetan I.

OPERATIONAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT IMPLEMENTATION 33

Chyzmar I., Varadi N.

PMBOK AND PRINCE2: DISSEMINATION OF PROJECT MANAGEMENT STANDARDS 41

Shepel O., Reznikova N., Bulatova O., Krykun V., Grydasova G.

LABOR MIGRATION RESOURCE AS A FACTOR OF ECONOMIC GROWTH AND IMPLEMENTER OF ECONOMIC INTEREST: INTERNATIONAL MECHANISMS FOR MANAGING LABOR FLOWS 47

Charkina T., Zadoia V.

REGULATORY FACTORS OF PUBLIC POLICY AND THEIR IMPACT ON THE ECONOMIC SECURITY OF SMALL BUSINESSES 57

Pataki G., Bacho R., Neimet V.

SPECIFICS OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE MULTIETHNIC REGION OF TRANSCARPATHIA FROM THE PERSPECTIVE OF CORPORATE MANAGEMENT 64

Prikhodko I., Pavlova H., Machak T.

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE COMPREHENSIVE AUDIT OF THE OPERATIONAL CYCLE AND FINANCIAL PERFORMANCE OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE 72

Bodnar T., Kushta S.

ASSESSING THE ECONOMIC IMPACT OF INTENTIONAL BANKRUPTCY IN UKRAINE 78

Kozlovskiy S., Skomarovsky V.

FOOD SECURITY AS A FOUNDATION OF STATE ECONOMIC SECURITY IN TIMES OF WAR 86

Velychko O., Vinnikov Y., Lukianenko V., Stavrat S.

FORMATION OF A LOGISTICS MANAGEMENT MECHANISM FOR INNOVATION-ORIENTED ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND SECURITY CHALLENGES 95

Mostenska T., Mostenska T., Rykhlivskiy M.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INFRASTRUCTURE: EU EXPERIENCE 106

Lipskyi R., Mockinko T.

THE ROLE OF THE UNIVERSITY ENVIRONMENT IN THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL THINKING AMONG STUDENTS OF ECONOMIC SPECIALTIES 115

Savchenko N., Savchenko R.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN ACCOUNTING OF NON-BANK FINANCIAL INSTITUTIONS 121

Tymoshenko I., Miakyshevska O.

THE HOUSEHOLD IN THE SYSTEM OF FINANCIAL RELATIONS 126

Syrtseva S., Kuchmiiova T.

STATE AND DIRECTIONS OF DIGITALISATION OF ACCOUNTING PROCESSES OF PUBLIC SECTOR ENTITIES IN UKRAINE 132

Biliak Y.

FINANCIAL BEHAVIOR OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: TYPOLOGY OF STRATEGIES AND IMPACT ON FINANCIAL SECURITY 139

Hres N., Nedostup K.

CONTROVERSIAL ASPECTS OF THE PROCEDURE FOR COLLECTING THE MILITARY FEE: CONTRA FACTUM NON DATUR ARGUMENTUM 145

Ovcharenko D.

POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE'S FUEL AND ENERGY COMPLEX BASED ON WORLD EXPERIENCE 153

Cherednichenko S.

THE LATEST ECONOMIC MECHANISMS FOR ENSURING REPRODUCTION IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE 162

Petrivskiy O.

SECTORS OF POST-WAR ECONOMIC GROWTH OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF DEMOGRAPHIC DECLINE 169

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 15 / 2025

CONTENTS:

Economy

Loskorikh G., Perchi O., Stoika N.

CONSOLIDATION OF FINANCIAL STATEMENTS IN THE PRIVATE AND PUBLIC SECTORS OF THE ECONOMY:
ACCOUNTING IMPLICATIONS IN THE CONTEXT OF CHANGES IN UKRAINE'S TAX SYSTEM 179

Fimyar S., Chen N.

THE ROLE OF OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY IN THE SYSTEM OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS
AT THE ENTERPRISE 189

Bora N., Kushnir O., Kruchak L.

MARKETING AS A SYSTEM OF INSTANT RESPONSE AND ARTIFICIAL INFLUENCE ON CONSUMER BEHAVIOR
AND INFORMATION TRENDS 194

Kuzminska O., Pazynych V.

ANALYTICAL SUPPORT FOR MANAGEMENT DECISION-MAKING AT THE ENTERPRISE: SECURITY DIMENSION 200

Brytanska N., Spiruhov D.

ASSESSMENT OF THE CURRENT STATE OF FINANCIAL SUPPORT FOR MUNICIPAL ENTERPRISES IN UKRAINE 208

Fedorovych I., Kushyna A.

THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND DIGITALIZATION IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS
OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY 216

Tarasovych L., Liashenko R.

THE INNOVATIVE POTENTIAL OF MANAGEMENT ECOSYSTEMS IN AGRIBUSINESS: SPATIAL CLUSTERING,
SMART SPECIALISATION AND MARKETING TRANSFORMATION 221

Bezus A., Shafranov K., Bezus P., Shevchun M., Bezus L.

DIGITALIZATION AS A TOOL FOR OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES IN MODERN CONDITIONS OF DOMESTIC ENTERPRISES 229

Bielozertsev V., Morhunenko V.

INFORMATION SECURITY IN THE DIGITAL ECONOMY: RISKS AND PROTECTIVE MECHANISMS
IN THE BUSINESS ENVIRONMENT 235

Gregul V.

BUDGET EXPENDITURES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATION 242

Levchenko V.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES
UNDER CONTEMPORARY CONDITIONS 247

Nychyk V.

DIRECTIONS OF FINANCIAL AND BUDGETARY POLICY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATION 254

Public administration

Kocherov M.

WAYS TO IMPROVE THE INSTITUTIONALIZATION OF LOBBYING IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE 259

Gryshchenko I.

STATE REGULATION OF BANKING INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF THE APPLICATION OF INNOVATIVE
INFORMATION TECHNOLOGIES 266

Cherleniak I., Tokar M.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF UNIVERSITY EDUCATION AND THE CHALLENGES
OF THE "THIRD WORLD HYBRID WAR" 274

Yarovoi T., Liakhovych H., Chemodurov O.

PROBLEMS AND PROSPECTS OF MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT OF INVESTMENT POLICY
IN CONSTRUCTION IN MODERN CONDITIONS 286

Podolchak N., Stetsiv I., Korchynska O.

SMART-RECOVERY: INNOVATIONS AND TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM 292

Lelechenko A., Kravchenko O.

PROTECTION OF STATE SOVEREIGNTY THROUGH THE MANAGEMENT OF INFORMATION CHALLENGES 298

Tsymbalenko Y.

ORGANIZATIONAL CULTURE OF PUBLIC ADMINISTRATION: METHODOLOGY OF FORMATION
AND PRACTICAL DEVELOPMENT TOOLS 305

Kushnikov V.

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF INFORMATION SECURITY: ROLE AND SPECIFICS OF FORMATION 311

Zaitsev I., Mhuriro O.

DIGITAL MECHANISMS FOR CITIZEN PARTICIPATION IN ENVIRONMENTAL PROTECTION: PREREQUISITES,
CURRENT STATE AND PROSPECTS FOR FURTHER DEVELOPMENT 315

Л. В. Марценюк,
д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.7

АУТСОРСИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

L. Martseniuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies

OUTSOURCING OF BUSINESS PROCESSES OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATION

У статті здійснено комплексний аналіз можливостей та ризиків використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємствах залізничного транспорту України в умовах економічної трансформації та воєнного стану. Автор розкриває сутність аутсорсингу як сучасного інструменту оптимізації діяльності підприємств, який дозволяє зосередитися на ключових функціях, зменшити витрати, підвищити гнучкість та оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища. Особлива увага приділена ідентифікації бізнес-процесів, які доцільно передати на аутсорсинг без загрози втрати контролю над критичними елементами транспортного процесу.

Автор аналізує можливість передачі таких функцій, як ІТ-супровід, логістика, бухгалтерський облік, маркетинг, обслуговування вокзалів, кейтеринг, клінінг, юридичні та кадрові послуги тощо. Водночас зазначаються потенційні загрози, серед яких — втрата конфіденційності, неякісне виконання послуг, залежність від підрядників, а також потенційний опір з боку персоналу.

Запропоновано алгоритм впровадження аутсорсингової моделі управління бізнес-процесами на залізничному транспорті із обов'язковим контролем якості виконання, визначенням відповідальних сторін та розробкою ефективних комунікаційних каналів між залізницею та виконавцем. Наведено аналітичну таблицю переваг та недоліків аутсорсингу у розрізі фінансових, організаційних, технологічних та безпекових аспектів.

Встановлено, що впровадження аутсорсингу на залізничному транспорті України має значний потенціал за умови виваженого підходу до вибору бізнес-процесів, партнерів та форм співпраці. Окреслено перспективи розвитку державно-приватного партнерства, у тому числі в форматі концесії. У висновках наголошено на важливості стратегічного управління ризиками цифрової трансформації, захисту інтелектуального капіталу та підвищення іміджу залізниць як сучасного перевізника.

The article provides a comprehensive analysis of the prospects and challenges associated with outsourcing business processes in the railway transport sector of Ukraine under the conditions of economic transformation and martial law. The author defines outsourcing as an effective managerial tool that enables enterprises to focus on core functions, reduce operating costs, enhance flexibility, and respond more efficiently to external environmental changes. Special attention is paid to identifying which business processes can be outsourced without jeopardizing operational safety or control over critical infrastructure.

The study reviews successful outsourcing practices in other sectors and draws on international experience. The article evaluates the feasibility of outsourcing such functions as IT support, logistics, accounting, marketing, railway station services, catering, cleaning, legal support, and human resource management. However, potential risks are highlighted, including data confidentiality breaches, substandard service provision, overdependence on contractors, and internal resistance from personnel.

A strategic algorithm for outsourcing implementation is proposed, emphasizing quality monitoring, clear assignment of responsibilities, and the establishment of effective communication between the railway authority and outsourced service providers. An analytical table presents the advantages and disadvantages of outsourcing in financial, organizational, technological, and security dimensions.

The findings suggest that the implementation of outsourcing in Ukrainian railway enterprises holds considerable potential, provided that the selection of business processes, contractors, and cooperation models is performed prudently. The article outlines future prospects for developing public-private partnerships, including concession-based cooperation in key operational areas. The conclusion emphasizes the need for strategic risk management during digital transformation, protection of intellectual capital, and the enhancement of Ukrzaliznytsia's image as a modern transport operator.

Ключові слова: бізнес-процес, залізничний транспорт, аутсорсинг, трансформація економіки, управління бізнес-процесами, Укрзалізниця, воєнний стан.

Key words: business process, railway transport, outsourcing, economic transformation, business process management, Ukrzaliznytsia, martial law.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В процесі своєї діяльності більшість підприємств орієнтуються на досягнення позитивного фінансового результату. Задля цього менеджери використовують наявні їм інструменти управління, намагаючись залучити усі доступні види ресурсів, зменшити витрати та збільшити прибутковість діяльності. В останні роки доволі ефективним інструментом підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання є передача деяких бізнес-процесів стороннім організаціям, які на них спеціалізуються, тобто аутсорсинг. Разом з тим, передача бізнес-процесів на аутсорсинг має ряд недоліків, а не тільки очевидні переваги. В контексті застосування аутсорсингу на залізничному транспорті України потрібно ретельно проаналізувати що можна передати стороннім організаціям на виконання, а що ні, адже залізниці в Україні є державними і виконують важ-

ливу функцію забезпечення перевезень, відіграючи величезну роль на економіку країни, тож ризикувати неякісними послугами сторонніх організацій не варто [1—3].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Про доцільність аутсорсингу на підприємствах різних галузей є достатньо наукових публікацій. Проаналізуємо декілька з них. Як вказує науковець О.Л. Гейко, "аутсорсинг передбачає виконання окремих функцій або бізнес-процесів зовнішнім підприємством, у якого є необхідні для цього ресурси, при цьому аутсорсинг передбачає довгострокове партнерство" [4]. Так, науковці у статті [5] слушно зауважують, що у такого процесу як аутсорсинг поряд із значним списком переваг є і суттєві недоліки, наприклад, ризики не завершення проекту або витоки інформації, тобто, компанія-замовник не може бути до кінця впевнена в порядності та кваліфікації компанії, що згодна взяти бізнес-процеси на

умовах аутсорсингу, а це може вплинути (в разі неякісного чи неповного виконання процесів, що передані на аутсорсинг аутсорсинговою компанією) на імідж підприємства-замовника та врешті-решт знизити ефективність діяльності. Вчені О.В. Дідух та М.З. Мартиняк, на нашу думку, слушно зауважують, що задля успішного виконання аутсорсинговою компанією процесів, які їй передали, з боку підприємства-замовника повинні бути такі етапи, як контроль виконання аутсорсингової діяльності, оцінка ефективності цієї діяльності та внесення коректив в разі потреби [6]. Ми згодні з тезою вчених, які вважають, що якщо підприємство працюватиме за логічно виставленими бізнес-процесами, то вдасться сформувати оптимальну організаційну структуру підприємства, яка позбавить підприємство зайвих ланцюгів чи операцій та збільшить ефективність діяльності підприємства, таким чином, щоб соціально-економічний ефект був суттєвим [7].

За прогнозами експертів, світовий ринок аутсорсингу логістичних послуг (і більша частина їх виконується в транспортній сфері) стрімко зростає і вже у 2032 році може досягти більше 2 трильйонів доларів [8].

Враховуючи такі тенденції і очевидну перевагу передачі логістичних функцій аутсорсинговим компаніям, менеджменту залізничного транспорту України є сенс замислитися над тим, аби передати логістику на аутсорсинг компаніям, яким можна довіряти в різних напрямках, а особливо в сенсі забезпечення безпеки перевезень.

За аналізом вчених В.В. Красношапки та І.І. Трохимця у дослідженні [9], в Україні (і хоча цьому дослідженню 10 років, але тенденції зберігаються) найбільш популярними бізнес-процесами, які передаються на аутсорсинг є: логістика, ІТ-послуги, маркетинг, бухгалтерська робота з кадрами. Вважаємо, що на залізничному транспорті можна передати ці функції на аутсорсинг. Безумовно, профільна компанія, наприклад, що займається рекламою та маркетингом, набагато краще (аніж залізничники, які повинні займатися організацією процесу перевезень) зможе підняти імідж залізничної компанії та забезпечити їй відповідні обсяги за умови високої прихильності потенційних споживачів послуг.

За формою партнерської взаємодії аутсорсинг може бути повний, частковий, досконалий, проміжний, трансформаційний, спільний та інший, але коли мова йде про державне підприємство, в нашому випадку про залізничний транспорт, потрібно дуже ретельно обирати функції чи процеси, які можна передати на аутсорсинг аби не завадити основній діяльності.

Окрім фінансового інтересу, менеджери повинні пам'ятати про необхідність дотримання принципів сталого розвитку, в тому числі і в роботі залізничного транспорту, адже перехід на екологічний рухомий склад, на альтернативні джерела енергії, на застосування цифрових технологій є дуже важливим для підтримки успішного та надійного та такого, який турбується про суспільство партнера (маємо на увазі залізничний транспорт), підтримуючи свій імідж сучасного надавача послуг з перевезень не тільки лозунгами, а й діями [10—12].

Враховуючи, що незважаючи на достатню кількість досліджень аутсорсингу, доволі мало досліджень про

можливі напрями аутсорсингу на залізничному транспорті, вважаємо за доцільне сформувати потенційні напрями застосування аутсорсингу на залізничному транспорті, а також окреслити переваги та недоліки співпраці залізниці з партнерами-надавачами послуг з аутсорсингу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає в узагальненні потенційних напрямів аутсорсингу бізнес-процесів підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації економіки, а також формулюванні переваг та недоліків аутсорсингу для залізниць України в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На залізничному транспорті поряд із основними функціями — надання послуги з перевезень вантажів та пасажирів виконуються багато додаткових функцій, аби споживачі послуг могли отримати якісну послугу з перевезення, причому в процесі організації безпосередньо самого перевезення (швидкість, комфорт та інші параметри) виконуються ряд дій з боку менеджменту залізниць, аби споживачам послуг перевезень було комфортно та зручно і замовити квитки онлайн, і оформити документи на вантажі, і очікувати на вокзалах поїзда, тобто організовуються різні процеси задля забезпечення всіма необхідними умовами потенційних пасажирів та вантажовідправників не тільки в момент організації перевезення, а й до самого цього процесу, щоб після перевезення споживачі залишилися задоволеними та такими, що готові звернутися в майбутньому до послуг цього надавача транспортних послуг (тобто, на залізничний транспорт) і рекомендувати послуги залізничного транспорту іншим потенційним клієнтам. Також на залізничному транспорті виконуються функції управління та розвитку, які теж потребують ретельного вивчення та аналізу з точки зору інструментів, що застосовуються в поточний момент та розробки рекомендацій з урахуванням оптимізації із застосуванням кращих світових практик. Безумовно, деякі функції, що виконують підрозділи залізниць, задля оптимізації витрат і можливо, підвищення загального рівня послуг, є сенс передати на аутсорсинг, адже різні компанії вузько спеціалізуються на конкретних функціях і тому задля підвищення якості кінцевого продукту (в нашому випадку залізничного транспорту) доцільно передати професіоналам деякі функції.

При цьому потрібно розуміти, що деякі функції можливо передати на аутсорсинг, наприклад, функції різноманітного сервісу — від організації харчування пасажирів в поїздах та на вокзалах до прибирання територій та ремонту деякої техніки і організації ІТ-процесів, а деякі функції категорично не можна передавати на аутсорсинг, наприклад, які можуть бути пов'язані з безпекою пересування рухомого складу (оперативне керування рухом) і таке інше. В попередніх дослідженнях ми вже пропонували моделі управління вантажними перевезеннями [13—17] та пасажирськими перевезеннями [18; 19], які були спрямовані на розвантаження деяких

Таблиця 1. Переваги та недоліки аутсорсингу на залізничному транспорті в Україні

Категорія	Переваги	Недоліки
Фінансові аспекти	- зменшення постійних витрат; - скорочення штату, зменшення навантаження на фонд заробітної плати	- витрати на контроль виконання послуг з аутсорсингу; - вигодогінність несподіваного завищення цін підрядниками
Управління персоналом	- зменшення навантаження на відділ роботи з кадрами; - адаптація до сезонних змін	- супротив профспілок; - плинність кадрів при зміні підрядників
Гнучкість та адаптація	- швидка реакція на зміни внаслідок додаткових ресурсів; - можливість працювати в ризикових з точки зору військового стану регіонах	- ризик відмови підрядника; - проблеми з резервом кадрів
Технологічний рівень	- доступ до новітніх технологій; - високий рівень автоматизації	- несумісність ІТ-систем
Ризики безпеки	- спеціалізовані служби охорони та кіберзахисту	- слабкий контроль; - загроза шкідливих дій з боку персоналу підрядника; - потенційний витік конфіденційної інформації
Репутація та сервіс	- покращення клієнтського досвіду, запровадження нових цифрових сервісів - новий рівень обслуговування	- нерівномірність якості сервісу; - скарги клієнтів на дії зовнішніх служб
Умови війни	- робота в екстремальних умовах без втрати операційності	- перебіг через форс-мажори, обстріли, втрату персоналу
Стратегічна стійкість	- можливість сфокусуватися на ключових функціях	- залежність від нестабільних зовнішніх компаній

Джерело: узагальнено автором на підставі [22—29].

функцій менеджменту залізниць з тим, аби передати їх іншим підприємствам.

В першу чергу, для організації аутсорсингу на залізничному транспорті, потрібно визначити перелік бізнес-процесів, які можна передати на аутсорсинг. Потім необхідно визначити виконавців цих функцій, укласти відповідні угоди з можливістю передчасного розірвання з боку керівництва залізничної галузі в разі порушення вимог договору, організувати моніторинг та контроль виконання функцій, що передані на аутсорсинг, розробити відповідні показники, за якими можна було б оцінити ефективність кожного переданого процесу. Важливим моментом є налагодження ефективної комунікації представників залізниці із аутсорсинговими компаніями задля оперативної передачі інформації.

Науковці з університету УДУНТ [20] рекомендують і надалі залізницям України співпрацювати із транспортно-логістичними компаніями, передаючи на аутсорсинг транспортно-логістичні операції рівня 3PL чи 4PL для формування оптимальних схем (маршрутів) доставки вантажів.

Також дієвою формою залучення інвестицій та розвитку державних підприємств є державно-приватне партнерство. Ми вже писали в попередніх дослідженнях про концесію, про світові позитивні приклади та про можливі форми її організації саме в Україні [21]. Концесія і аутсорсинг це не однакові форми співпраці, але

вони обидві успішно можуть застосовуватися на залізничному транспорті.

Серед переваг застосування аутсорсингу на підприємствах залізничного транспорту можна виокремити наступні:

- зниження витрат;
- оперативне ефективне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, адже використовуються ресурси не тільки залізниці, а й підприємства, що виконує послуги з аутсорсингу для залізниці;
- доступ до сучасних технологій (не завжди залізниця володіє найкращими технологіями в усіх сферах, а підприємство, що надає послуги аутсорсингу може володіти сучасними технологіями в своїй сфері, наприклад, ІТ-компанії);
- розвантаження менеджменту з неключових функцій та переключення керівництва на вирішення стратегічних цілей;
- розподіл ризиків;
- підвищення якості послуг (сучасний споживач вимагає послуг все вищої і вищої якості з орієнтацією на кращі світові практики);
- потенційна спроможність співпраці з іноземними партнерами.

Безумовно, це не повний перелік позитивних моментів запровадження аутсорсингу на залізничному транспорті, їх можна ще розширити, але в умовах обмежених ресурсів (обсяг друкованої статті) обмежимося цими.

Хотілося б зауважити, що аутсорсинг має і певні недоліки, причому деякі недоліки можуть бути спільними для різних галузей, а деякі можуть бути притаманні лише конкретній галузі. Зосередимося саме на залізничному транспорті. Так, недоліками аутсорсингу, на наш погляд, в загальному вигляді, можна назвати наступні:

- можлива втрата контролю за критичними функціями;
- проблеми з якістю надання послуг;
- ризик незбереження конфіденційності інформації;
- висока залежність від постачальника;
- ризики невиконання договірних умов (особливо в умовах воєнного стану);
- супротив серед працівників залізничного транспорту, адже вони можуть викликати у працівників почуття невпевненості у майбутньому, ризик звільнення тощо.

Узагальнимо переваги та недоліки аутсорсингу на залізничному транспорті в Україні в таблиці 1.

Як видно з таблиці 1, аутсорсинг на залізничному транспорті має певні переваги та недоліки, але якщо вірно обрати процеси, які можна без загрози безпеці ухвалити на аутсорсинг, то вважаємо, що менеджменту залізничної галузі варто це зробити.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження було встановлено, що в цілому аутсорсинг є дієвим інструментом підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання,

разом з тим, на залізничному транспорті треба з обмеженістю застосовувати аутсорсинг, ретельно вимірюючи переваги та недоліки кожного переданого на аутсорсинг бізнес-процесу залізниць (особливо в контексті доступу стейкхолдерів до публічної інформації [30] та враховуючи необхідність стратегічного управління ризиками цифрової трансформації в економічній безпеці залізниць [31]. Серед основних переваг аутсорсингу на залізничному транспорті України можна назвати зниження витрат залізниць на виконання деяких функцій, фокусування на основних процесах, доступ до сучасних технологій. Недоліків, на жаль, теж немало — від того, що данні, що стали доступні аутсорсинговій компанії, можуть стати відомі широкому загалу без згоди власника підприємства, до того, що менеджмент залізниці може втратити контроль над частиною процесів, а це може загрожувати безпеці.

Література:

1. Марценюк Л.В., Файфер С.М. Комплексний підхід до створення бізнес-екосистеми економічної безпеки підприємств України в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення. *Агросвіт*, №4, 2025. С. 56—63. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5660/5718> DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.56
2. Марценюк Л. В. Вплив залізничного транспорту на розвиток національної економіки України. Матеріали доп. учасників 4-ї міжрегіональної науково-практ. конф. "Проблеми економіки та управління у промислових регіонах", 27-28 травня 2011 р. / відпов. ред. Гудзь П. В. Запоріжжя: ЗНТУ, 2011. С. 170—172.
3. Марценюк Л.В. Важливість збереження економічної безпеки українських залізниць в умовах реформування та відновлення. *Науковий вісник ДДУВС*, № 3, 2023. С. 26—33. DOI: 10.31733/2078-3566-2023-3-26-33 URL: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/3/nv_3-2023-26-33.pdf
4. Гейко О.Л. Аутсорсинг у сільському господарстві провідних країн світу — досвід для України. *Агросвіт*. 2021. №3. С. 75—80.
5. Когут, М., Содома, Р., & Дубинецька, П. (2023). Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз видог і ризиків. *Економіка та суспільство*, (57). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33>
6. Дідух О.В., Мартиняк М.З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/17.pdf.
7. Гальків, Л., & Гришук, Д. (2016). До питання генезису поняття "бізнес-процес". *Сталий розвиток економіки*, (3 (32)), 86—91. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/371>
8. Logistics Business Outsourcing Market Size, Share, Competitive Landscape and Trend Analysis Report, by Mode of Transport, by End-user: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2023—2032. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/logistics-business-outsourcing-market-A283616>
9. Красношопка В. В., Трохимець І.І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_65
10. Марценюк Л.В., Сидорчук А.О. Напрями реалізації цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті та їх адаптація до умов воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С.88—97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397>
11. Марценюк Л., Шніпов В. Напрями сталого розвитку залізничного транспорту України. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ*. 2024. № 2 (129). С. 153—163. URL: <http://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-2-153-163>
12. Марценюк Л.В., Чаркіна Т.Ю. Комплексний підхід до антикризового управління з урахуванням інструментів діджитал менеджменту. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 23—29. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117>
13. Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Удосконалення механізму управління вантажними залізничними перевезеннями. *Вісн. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна*. Д.: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2011. Вип. 40. С. 211—215.
14. Л. В. Марценюк, А. В. Вишнякова. Вдосконалення процесу вантажних перевезень та механізму управління ними. *Наука та прогрес транспорту*. 2014. № 2. С. 41—48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt_2014_2_6
15. Марценюк Л. В. Побудова моделі управління вантажними перевезеннями в умовах ринку. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. ст.* — Х.: УкрДАЗТ, 2011. Вип. 34. С. 199—205.
16. Марценюк Л., Бобиль В., Міщенко М., Пікуліна О., Калініченко Л. Прогнозування зносу інфраструктурних об'єктів задля покращення ефективності функціонування підприємств транспортного будівництва. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2023, № 1—2 (302—303). С.30—36. DOI:10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-30-36
17. Л. Л. Калініченко, М. І. Міщенко, Л. В. Марценюк, В. В. Бобиль, О. В. Пікуліна. Аналіз впливу рухомого складу на інфраструктурні об'єкти, як фактор управління економічною ефективністю діяльності підприємств транспортного будівництва. *Інвестиції: практика та досвід*, № 8, 2023. С. 76—82. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1366/1376> DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.76>
18. Pshinko O., Charkina T., Martseniuk L., Orlovska O. Hubs as a Key Tool for Improving the Quality of the Service and Development of Multimodal Passenger Traffic. *Transport Problems*. 2022. Vol. 17. Issue 1. P. 201—214. URL: <https://crust.ust.edu.ua/items/e3aba693-8f14-48f0-a222-a5ae52feb5ce>.
19. Martseniuk L., Kandel B. K., Kovalenko-Marchenkova Ye. Passenger Transport Hubs: Thematic Overview. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2022. Vol. 2. No. 1. P. 76—87. URL: <https://crust.ust.edu.ua/items/e3aba693-8f14-48f0-a222-a5ae52feb5ce>.

20. Папахов О. Ю., Логвінова Н. О., Гудімов В. В., Максименков Є. А. Аутсорсинг транспортно-експедичійних компаній для виконання запланованих обсягів перевезень. Транспортні системи та технології перевезень. Дніпро, 2022. Вип. 24. С. 53—57. DOI: 10.15802/tstt2022/272064.

21. Марценюк Л. В., Міщенко М. І., Чернова Н. С. Визначення доцільності залучення інвестицій на концесійній основі на залізничному транспорті в Україні. Економіка та держава. 2020. № 9. С. 4—11. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.9.4

22. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Мінімізація юридичних ризиків суб'єктів господарювання як важливий аспект національної безпеки України. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. Запоріжжя, 2021. № 2. С. 11—18. DOI: 10.26661/2616-9444-2021-2-02.

23. Корольов Д. С., Марценюк Л. В. Управління ризиками та можливостями у процесі організаційних змін на підприємствах. Ефективна економіка, №12, 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5327/5380> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>

24. Марценюк Л. В., Махінко І. В., Б. К. Кандел. Управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану. Вісник ДДУВС. 2024. №1 спецвипуск. С. 179—183. URL: <https://visnik.dduvs.edu.ua/index.php/visnyk/issue/view/75/71> DOI: 10.31733/2078-3566-2024-5-27

25. Чаркіна, Т. Ю., Марценюк, Л. В., & Задоя, В. (2025). Діджитал-менеджмент як інструментарій антикризового управління розвитком підприємства. Review of transport economics and management, (12(28)), 214-223. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092>

26. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Права жінок та гендерна рівність в Україні: проблеми теорії та практики. Приватне та публічне право. 2022. № 1. С. 61—66. DOI: 10.32845/2663-5666.2022.1.11.

27. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Безбар'єрна Україна: проблеми та перспективи. Нове українське право. 2023. № 4. С. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>.

28. Бобиль, В., Марценюк, Л., Матусевич, О., & Лебедева, В. (2024). Забезпечення збереження та розвитку інтелектуального капіталу соціально-економічних систем в процесі цифровізації. Наука і техніка сьогодні, (3 (31)). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/10170>

29. Марценюк, Л., Матусевич, О., & Лебедева, В. К. (2024). Інтелектуальний капітал: теоретико-прикладний аспект застосування в умовах діджиталізації економічних процесів. Review of transport economics and management, (10 (26)), 39—45. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300141>

30. Марценюк, Л. (2024). Особливості доступу до публічної інформації. Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ, (4), 56—64. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-4-56-64>

31. Ivanov, M.; Martseniuk, L.; Angelova, M.; Faifer, S. Strategic Risk Management of Digital Transformation in the Economic Security of Industrial Enterprises. Economics Ecology Socium 2025, 9, 124—141. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.2-9>

References:

1. Martseniuk, L.V. and Fajfer, S.M. (2025), "A comprehensive approach to creating a business ecosystem of economic security of enterprises of Ukraine in the conditions of the war economy and post-war recovery", Ahrosvit, vol.4, pp. 56—63, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5660/5718> (Accessed 25 June 2025). DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.56

2. Martseniuk, L.V. (2011), "The impact of railway transport on the development of the national economy of Ukraine", Materialy dop. uchasnykiv 4-i mizhrehional'noi naukovo-prakt. konf. "Problemy ekonomiky ta upravlinnia u promyslovykh rehionakh" [Materials of the participants of the 4th interregional scientific and practical conference "Problems of economy and management in industrial regions"], ZNTU, Zaporizhzhia, Ukraine, pp. 170—172.

3. Martseniuk, L. (2023), "The importance of maintaining the economic security of Ukrainian railways in conditions of reform and restoration", Naukovyj visnyk DDUVS, vol. 3 (124), pp. 26—33, available at: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/3/nv_3-2023-26-33.pdf (Accessed 25 June 2025). DOI: 10.31733/2078-3566-2023-3-26-33

4. Geiko, A. (2021), "Outsourcing in agriculture in leading countries of the world — experience for Ukraine", Agrosvit, vol. 3, pp. 75—80.

5. Kohut, M., Sodoma, R., & Dubynets'ka, P. (2023), "The impact of outsourcing on business efficiency: analysis of benefits and risks", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33>

6. Didukh, O.V. and Martyniak, M.Z. (2016), "Stages of production enterprises outsourcing activity implementation", Efektyvna ekonomika, vol. 1, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/17.pdf (Accessed 05 July 2025).

7. Hal'kiv, L., & Hryschuk, D. (2016), "On the issue of the genesis of the concept of "business process", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. (3 (32)), pp. 86—91, available at: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/371> (Accessed 05 July 2025).

8. Freight & Logistics (2024), "Logistics Business Outsourcing Market Size, Share, Competitive Landscape and Trend Analysis Report, by Mode of Transport, by End-user: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2023—2032", available at: <https://www.alliedmarketresearch.com/logistics-business-outsourcing-market-A283616> (Accessed 05 July 2025).

9. Krasnoshapka, V. V. and Trokhymets', I.I. (2015), "Outsourcing and its application at Ukrainian enterprises", Efektyvna ekonomika, vol.5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_65 (Accessed 05 July 2025).

10. Martseniuk, L.V. and Sydorchuk, A.O. (2024), "Directions for the implementation of the goals of sustainable development of Ukraine in railway transport and adaptation of these goals to the conditions of martial law", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 16, pp. 88—97, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397> (Accessed 25 June 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88>

11. Martseniuk, L.V. and Shnipov, V. (2024), "Directions of sustainable development of railway transport of Ukraine", *Naukovyj visnyk Dniprovs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 2, pp. 153—163. DOI: 10.31733/2078-3566-2024-2-153-163
12. Martseniuk, L.V. and Charkina, T.Yu. (2025), "A comprehensive approach to crisis management, taking into account digital management tools", *Ahrosvit*, vol. 8, pp. 23—29, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117> (Accessed 25 June 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23>
13. Barash, Yu.S. and Martseniuk, L.V. (2011), "Improving the mechanism of management of freight railway transportation", *Visn. Dnipropetr. nats. un-tu zalizn. transp. im. akad. V. Lazariana. D.*, vol. 40, pp. 211—215.
14. Martseniuk, L.V. and Vyshniakova, A.V. (2014), "Improving the process of freight transportation and the mechanism of their management", *Nauka ta prohres transportu*, vol. 2, pp. 41—48, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt_2014_2_6 (Accessed 25 June 2025).
15. Martseniuk, L.V. (2011), "Building a model of freight transportation management in market conditions", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 34, pp. 199—205.
16. Martseniuk, L. Bobyl', V. Mischenko, M. Pikulina, O. and Kalinichenko, L. (2023), "Forecasting the wear and tear of infrastructure facilities to improve the efficiency of transport construction enterprises", *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 1—2 (302—303), pp.30—36. DOI:10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-30-36
17. Kalinichenko, L.L. Mischenko, M.I. Martseniuk, L.V. Bobyl', V.V. and Pikulina, O.V. (2023), "Analysis of the influence of rolling stock on infrastructure facilities as a factor of management of the economic efficiency of transport construction enterprises", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 76—82, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1366/1376> (Accessed 25 June 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.76>
18. Pshinko, O. Charkina, T. Martseniuk, L. and Orlovskaya, O. (2022), "Hubs as a Key Tool for Improving the Quality of the Service and Development of Multimodal Passenger Traffic", *Transport Problems*, vol. 17, Issue 1, pp. 201—214, available at: <https://crust.ust.edu.ua/items/e3aba693-8f14-48f0-a222-a5ae52feb5ce>. (Accessed 25 June 2025).
19. Martseniuk, L. Kandel, B.K. and Kovalenko-Marchenkova, Ye. (2022), "Passenger Transport Hubs: Thematic Overview", *Philosophy, Economics and Law Review*, vol. 2, no. 1, pp. 76—87.
20. Papakhov, O. Yu., Lohvinova, N. O., Hudimov, V. V. and Maksymenkov, Ye. A. (2022), "Outsourcing of freight forwarding companies to fulfill planned transportation volumes", *Transportni systemy ta tekhnologii perevezen'*. Dnipro, vol.24, pp. 53—57. DOI: 10.15802/tstt2022/272064.
21. Martseniuk, L., Mishchenko, M. and Chernova, N. (2020), "Determination of the feasibility of attracting investments on a concession basis in railway transport in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 4—11. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.9.4
22. Nalyvajko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2021), "Minimization of legal risks of business entities as an important aspect of national security of Ukraine", *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu. Yurydychni nauky*, vol. 2, pp. 11—18. DOI: 10.26661/2616-9444-2021-2-02.
23. Korolyov, D.S. and Martseniuk, L.V. (2024), "Risk and opportunity management in the process of organizational change in enterprises", *Effective Economy*, vol. 12, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5327/5380> (Accessed 25 June 2025). DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2024.12.12>
24. Martseniuk, L.V. Makhin'ko, I.V. and Kandel, B.K. (2024), "Human resources management in martial law", *Visnyk DDUVS*, vol. 1, pp. 179-183, available at: <https://visnik.dduvs.edu.ua/index.php/visnyk/issue/view/75/71> (Accessed 25 June 2025). DOI: 10.31733/2078-3566-2024-5-27
25. Charkina, T.Yu. Martseniuk, L.V. and Zadoia, V. (2025), "Digital management as a tool for anti-crisis management of enterprise development", *Review of transport economics and management*, vol. 12 (28), pp. 214—223. <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092>
26. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2022), "Womens rights and gender equality in Ukraine: problems of theory and practice", *Pryvatne ta publichne parvo*, vol. 1, pp. 61—66. DOI: <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11>
27. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2023), "Barrier-free Ukraine: problems and prospects", *Nove ukrainske parvo*, vol. 4, pp. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>.
28. Bobyl', V. Martseniuk, L. Matusevych, O. and Lebedieva, V. (2024), "Ensuring the preservation and development of intellectual capital of socio-economic systems in the process of digitalization", *Nauka i tekhnika s'ohodni*, vol. 3 (31), available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/10170> (Accessed 25 June 2025).
29. Martseniuk, L. Matusevych, O. and Lebedieva, V.K. (2024), "Intellectual capital: theoretical and applied aspect of application in conditions of digitalization of economic processes", *Review of transport economics and management*, vol. 10 (26), pp. 39—45. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300141>
30. Martseniuk, L. (2024), "Features of access to public information", *Naukovyj visnyk Dniprovs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. (4), pp. 56—64. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-4-56-64>
31. Ivanov, M. Martseniuk, L. Angelova, M. and Faifer, S. (2025), "Strategic Risk Management of Digital Transformation in the Economic Security of Industrial Enterprises", *Economics Ecology Socium*, vol. 9, pp. 124—141. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.2-9>
Стаття надійшла до редакції 14.07.2025 р.

О. В. Єрмошкіна,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4013-3575>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.14

ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКОВОГО ПРОФІЛЮ КЛІЄНТА

O. Yermoshkina,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Department of Finance,
Lviv Polytechnic National University

THE FINANCIAL TECHNOLOGIES UNDER DEVELOPMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE:
CREATING THE BEHAVIORAL CLIENT'S PROFILE

У статті на базі комплексного аналізу існуючої теорії та практики застосування штучного інтелекту (ШІ) у сфері FinTech досліджено механізми формування поведінкового профілю клієнта при використанні фінансових технологій на основі аналізу характерних когнітивних упереджень за допомогою інструментів штучного інтелекту. Науково доведено, що застосування ШІ фундаментально змінює ландшафт як самих фінансових послуг та фінансових технологій, так і власне застосування теоретичних положень поведінкових фінансів, виходячи за рамки традиційних економічних припущень абсолютно раціональних акторів, щоб глибоко інтегрувати психологічні знання у прийняття фінансових рішень. Ця стаття надає всебічне обґрунтування впливу ШІ на підходи до використання положень поведінкових фінансів про формуванні профілю клієнта, формування персоніфікованого портфелю фінансових продуктів та послуг, детально описуючи його подвійну здатність виявляти та пом'якшувати типові когнітивні упередження, одночасно впроваджуючи нові моделі поведінки та критичні етичні та регуляторні проблеми.

Інструменти на базі ШІ, починаючи від складних алгоритмів машинного навчання і закінчуючи обробкою природної мови, забезпечують безпрецедентну аналітичну потужність, дозволяючи прогнозувати настрої ринку в режимі реального часу, надавати персоналізовані інвестиційні рекомендації та покращувати управління ризиками. Однак цей прогрес вимагає ретельного розгляду таких питань, як алгоритмічна упередженість, прозорість та потенціал ШІ для запобігання надмірній впевненості або залежності від технологій серед інвесторів. Майбутнє фінансів все більше характеризується синергетичною співпрацею людини та ШІ, де ШІ доповнює людські судження, керуючись надійними етичними рамками та адаптивним регуляторним наглядом.

The article, based on a comprehensive analysis of the existing theory and practice of applying artificial intelligence (AI) in the FinTech field, explores the mechanisms of forming a client's behavioral profile when using financial technologies based on the analysis of characteristic cognitive biases

using artificial intelligence tools. It has been scientifically proven that the use of AI fundamentally changes the landscape of both financial services and financial technologies themselves, as well as the actual application of the theoretical provisions of behavioral finance, going beyond the traditional economic assumptions of absolutely rational actors in order to deeply integrate psychological knowledge into financial decision-making. This article provides a comprehensive justification of the impact of AI on approaches to using the provisions of behavioral finance on the formation of a client profile, the formation of a personalized portfolio of financial products and services, describing in detail its dual ability to detect and mitigate typical cognitive biases, while simultaneously introducing new behavioral models and critical ethical and regulatory issues.

When forming a customer behavioral profile, financial institutions are faced with complex, multi-level and comprehensive tasks of studying customer behavior according to certain characteristics, in particular: frequency of transactions, volume, speed of decision-making from the beginning of using the application to the actual execution of the transaction, persistence in receiving the service during certain operational delays and system failures, etc. AI, in particular through NLP and advanced ML methods, provides technological capabilities for quantitative assessment of qualitative emotional aspects. This effectively overcomes the long-standing gap between the "human side" and the "number side" of financial markets, allows for a more holistic, nuanced and accurate understanding of market dynamics, goes beyond purely fundamental or technical analysis, and takes into account the main psychological driving forces of market movements, which leads to more reliable strategies and forecasts.

AI-powered tools, from sophisticated machine learning algorithms to natural language processing, are delivering unprecedented analytical power, enabling real-time market sentiment predictions, personalized investment recommendations, and improved risk management. However, this progress requires careful consideration of issues such as algorithmic bias, transparency, and the potential for AI to prevent overconfidence or technology dependency among investors. The future of finance is increasingly characterized by synergistic human-AI collaboration, where AI complements human judgment, guided by robust ethical frameworks and adaptive regulatory oversight.

Ключові слова: фінансові технології, штучний інтелект, поведінкові фінанси, поведінковий профіль клієнта, когнітивні упередження.

Key words: financial technologies, artificial intelligence, behavioral finance, behavioral client's profile, cognitive biases.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний фінансовий сектор стикається з безпрецедентним експоненціальним зростанням обсягів даних, що генеруються клієнтами в умовах цифрової трансформації. Цей величезний потік інформації, включаючи транзакційні дані, взаємодії з цифровими платформами, а також інформацію із соціальних мереж, створює значні виклики для традиційних методів аналізу. Існуючі аналітичні інструменти часто не встигають за швидкістю та складністю цього потоку, що ускладнює виявлення тонких закономірностей, прихованих взаємозв'язків та цінних висновків, які могли б покращити розуміння клієнтської поведінки та ринкових тенденцій. І в цьому аспекті впровадження технологій ШІ у розроб-

ку, реалізацію, моніторинг та контроль фінансових операцій та використання фінансових послуг здається найбільш оптимальним варіантом підвищення ефективності функціонування фінансових установ, формування персоніфікованих клієнтських пропозицій та швидкої адаптації учасників фінансового ринку до швидкоплинного середовища.

Аналіз впровадження ШІ у фінансовий сектор засвідчив стрімке зростання використання таких технологій, що підкреслює актуальність оцінки його впливу на формування поведінкового профілю клієнта. Так, наприклад, за даними Бюро перепису населення США, рівень впровадження ШІ у компаніях зріс до 9,2% у другому кварталі 2024 року, порівняно з 7,4% у попередньому кварталі та 5,7% у грудні 2023 року [1]. Загальне використання ШІ на підприємствах також демонструє значне зростання: з 50% у 2022 році до 55% у

2023 році та до 72% у 2024 році [2]. Звіт IBM за 2024 рік показує, що 80% фінансових установ вже запровадили генеративний ШІ принаймні в одному випадку використання, причому найвищі показники впровадження спостерігаються у сферах взаємодії з клієнтами, управління ризиками та комплаєнсу [3]. У Великій Британії 75% фінансових фірм вже використовують ШІ, а ще 10% планують його впровадження до 2027 року, що підтверджує глобальну тенденцію до широкого застосування ШІ у фінансах [4]. Особливо помітним є зростання використання генеративного ШІ (Gen AI) та великих мовних моделей (LLMs) у фінансовому секторі. Майже 43% респонденти у фінансових установах вже використовують генеративний ШІ, а 46% застосовують LLMs [5].

Інвестиції та ринкові показники ШІ у фінансових послугах також демонструють його зростаючу значущість. Глобальний ринок ШІ для фінансових послуг у 2023 році оцінювався в 13,7 млрд. доларів США та за прогнозами сягне 123,2 млрд. доларів США до 2032 року, демонструючи значний середньорічний темп зростання у 27,3% з 2024 по 2032 рік [6]. Аналогічно, ринок ШІ у сфері банківської справи, фінансових послуг та страхування (BFSI) оцінювався в 26,2 млрд. доларів США у 2024 році та, за оцінками, зросте з 22% щорічно в період 2025—2034 рр. [4]. Інвестиції в AI-орієнтовані FinTech компанії перевищили 10 млрд. доларів США лише у 2023 році, що відображає високу довіру ринку до потенціалу ШІ [7]. Прогнозується, що глобальний ринок ШІ-базованої персоналізації фінансових послуг досягне 788,7 млрд. доларів США до 2033 р., зростаючи з 498,2 млрд. доларів США у 2023 р., що вказує на ключову роль персоналізації, що базується на ШІ [8].

Вплив ШІ на поведінкове клієнтське профілювання є вже відчутним. Зокрема, близько 76% FinTech додатків використовують ШІ для адаптованих користувацьких інтерфейсів, а 73% користувачів віддають перевагу персоналізованим інтерфейсам, що підкреслює їхню ефективність та релевантність [9]. Компанії, що впроваджують ШІ-орієнтовані стратегії персоналізації, спостерігають 20% зростання залученості клієнтів та 15% збільшення продажів [8]. А у сфері обслуговування клієнтів, до 80% взаємодій зі службою підтримки PayPal обробляються ШІ [1].

Швидке зростання інвестицій та впровадження ШІ у FinTech, особливо у генеративні моделі, вказує на перехід від експериментів до стратегічної інтеграції, що підкреслює критичну потребу у вирішенні проблем поведінкового профілювання на системному рівні. Значні інвестиції та високі показники використання ШІ свідчать про те, що фінансові установи бачать у ШІ не просто інструмент для оптимізації, а ключовий драйвер конкурентоспроможності та трансформації клієнтського досвіду. Це означає, що проблеми, пов'язані з поведінковим профілюванням клієнта, заснованим на дослідженні типових поведінкових когнітивних упереджень, забезпечення конфіденційності даних клієнтів при такому відстеженні, упередженість алгоритмів та прозорість, стають не просто академічними питаннями, а системними ризиками, які необхідно вирішувати для забезпечення стабільності та довіри у всій фінансовій системі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання впровадження та використання ШІ у фінансовому секторі присвячено багато наукових публікацій, число яких постійно зростає. Серед останніх досліджень слід виділити такі публікації, які присвячені покращенню фінансових послуг за допомогою Big Data, аналізу потреб клієнтів та ризиків на основі ШІ [10, 11], де технології ШІ як інструмент покращення профілю клієнту в FinTech, який дозволяє створювати детальні системи характеристик клієнтів через систему атрибутів (транзакції, поведінка), забезпечуючи точну ідентифікацію клієнтів, стимулюючи споживчий потенціал та покращуючи управління ризиками. Інші автори [12] зазначають, що розробка профілів клієнтів у FinTech за допомогою ШІ забезпечує навіть гіперперсоналізацію на основі розвитку емоційного ШІ, який інтерпретує емоції клієнтів для емпатичних реакцій, що призводить до глибокої довіри з боку клієнта, підвищення задоволеності та випереджувальних пропозицій послуг. Загалом авторами [13] виділяється чотири ключові сфери застосування ШІ: аналіз та оцінка кредитних ризиків, персоналізація клієнтського досвіду, посередництво у сфері ризиків, миттєве вирішення комбінаторних проблем (наукастинг). Також авторами [13] підкреслюється, що не дивлячись на всі переваги використання технологій ШІ для розробки та впровадження FinTech послуг та продуктів, існують і певні ризики, зокрема можливість виникнення численних правових та етичних упереджень, що знаходяться поза контролем фінансової установи, що вимагає адаптації фінансового регулювання з точки зору банківської відповідальності.

Таким чином, без сумніву вплив ШІ на фінансовий сектор є суттєвим і вимагає не тільки технологічних та регуляторних рішень, а і теоретичного обґрунтування можливостей, сфер та напрямів використання положень теорії поведінкових фінансів в контексті формування клієнтського профілю у сфері FinTech, аналізу певних поведінкових патернів поведінки, яка має підвищений рівень ризику як для самого клієнта, так і для фінансової установи, а також етичного дослідження трансформації когнітивних упереджень клієнта при прийнятті фінансових рішень.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження механізмів формування поведінкового профілю клієнта при використанні фінансових технологій на основі аналізу характерних когнітивних викривлень за допомогою інструментів штучного інтелекту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поведінкові фінанси та поведінкова економіка, яка почала розвиватись завдяки дослідженням Данієля Канемана, Амоса Тверськіб Річарда Талера, Роберта Шіллера, Вернона Сміта, Меїра Статмана та Герша Шефріна, поставила під сумнів основні припущення класичної економічної фінансової теорії щодо раціональності прийнятих рішень, надаючи увагу психологічним впливам та когнітивним упередженням, які, як було доведе-

но, суттєво впливають на фінансову поведінку та можуть пояснити різні ринкові аномалії, такі як різке зростання або падіння цін на акції [14].

Якщо розглядати механізм формування фінансового профіля клієнтів фінансової установи, то важливо розуміти ключові когнітивні упередження, які можуть призводити до як вдаливих фінансових рішень, так і фінансових програвів, а, іноді, і до фінансової катастрофи. Серед широкого спектру когнітивних упереджень, характерних для фінансового ринку [14—16] доцільно виділити такі:

- упередження надмірної впевненості, коли інвестори переоцінюють власні здібності, знання або точність своїх прогнозів, що може призводити до хибних інвестиційних рішень, включаючи здійснення високоризикованих інвестицій, надмірну торгівлю, прийняття поганих стратегій диверсифікації та затримку реагування на спади ринку, а поширення онлайн-інформації може посилити це упередження, створюючи ілюзію всебічного розуміння;

- стадний менталітет (поведінка), який виникає, коли інвестори приймають рішення переважно на основі групової поведінки, а не незалежного аналізу і може проявлятися як страх втратити шанс (FOMO — fear of missing out), що спонукає учасників ринку ігнорувати важливі кроки, такі як належна перевірка та фундаментальний аналіз;

- неприйняття втрат, коли психологічний вплив потенційної або реалізованої втрати сприймається як значно більший, ніж вплив еквівалентного прибутку, що призводить в свою чергу до "ефекту диспозиції", тобто занадто довгому утриманні збиткових активів в надії на відновлення, або навпаки, занадто ранній продаж виграшних акцій для забезпечення негайного прибутку;

- упередження доступності (упередження недавніх подій/досвіду), яке виникає, коли пам'ять інвесторів про нещодавні події непропорційно впливає на їхнє судження, змушуючи їх вважати, що нещодавня подія набагато частіше повторюється, аніж це є насправді;

- упередження підтвердження, коли інвестори та користувачі фінансових послуг вибірково інтерпретують інформацію або докази таким чином, що це підтверджує їхні попередні переконання чи очікування;

- психологічна бухгалтерія або ментальний облік, що проявляється у схильності розподіляти гроші на певні цілі та віддавати перевагу іноді більш явним але не стратегічним рішенням, що часто призводить до ірраціонального фінансового вибору;

- упередження знайомства, яке характеризує схильність інвесторів інвестувати переважно в ті фінансові інструменти, активи та компанії, які є для них знайомими, що може призводити до недостатньої диверсифікації інвестиційного портфеля та збільшувати його загальний ризик.

Хоча кожне з наведених упереджень є окремим явищем, найчастіше вони проявляються у поведінці клієнта комплексно у певній взаємодії та ієрархії. Так, наприклад, небажання втрат може посилюватися надмірною впевненістю, закріпленістю та стадною поведінкою, а надмірна впевненість є не лише вродженою рисою, але й може посилюватися великою кількістю легкодоступної онлайн-інформації та, як не парадоксально, по-

мірним рівнем фінансової грамотності. Цей взаємозв'язок свідчить про те, що ці упередження не діють ізольовано; радше вони можуть створювати потужні петлі зворотного зв'язку, що призводить до більш виражених та поширених ірраціональних ринкових результатів [17]. Ця складність робить виявлення та пом'якшення упереджень надзвичайно складним процесом, оскільки усунення одного упередження може не навмисно спровокувати або посилити інше. Це підкреслює критичну потребу в складних аналітичних інструментах, здатних ідентифікувати та моделювати ці складні взаємозв'язки, позиціонуючи ШІ як необхідний прогрес у поведінкових фінансах.

Ще одним аспектом, який потребує розгляду є емоційні упередження, що характеризуються як спонтанні реакції, а не як результат свідомого, раціонального мислення, часто виникають внаслідок імпульсивної поведінки і значно важче піддаються зміні або усуненню [18].

Розглядаючи когнітивні упередження, слід зазначити, що хоча деякі з них і класифікуються як когнітивне упередження (наприклад неприйняття втрат), насправді багато з них мають глибоко вкорінене емоційне забарвлення, де, наприклад, біль від втрати відчувається інтенсивніше, ніж задоволення від еквівалентного виграшу [14, 16]. Емоційне упередження оптимізму, коли люди схильні бути надмірно оптимістичними щодо результатів запланованих дій та що призводить до недооцінки ризиків також може бути проявом надмірної доступності інформації, або минулого позитивного досвіду, що може бути посилено наявністю упередження статус-кво, коли надається сильна перевага поточному стану справ, що призводить до опору змінам та неприйняття інновацій [19], які сприймаються як потенційні втрати. Аналогічний зв'язок можна прослідкувати і між упередженням психологічної бухгалтерії та упередженням самоконтролю, коли яскраво проявляється тенденція не діяти у власних довгострокових інтересах. Але в процесі аналізу за опосередкованими ознаками достатньо складно оцінити що це — свідома відмова від стратегічних рішень на користь негайної вигоди (психологічна бухгалтерія), упередження самоконтролю через брак самодисципліни, що часто призводить до імпульсивних фінансових рішень, а, можливо, це упередження небажання жалю, яке проявляється у схильності уникати дій, які можуть призвести до майбутнього жалю, що часто призводить до бездіяльності або консервативного вибору, навіть коли більш агресивні стратегії можуть бути оптимальними. Також на прийняття рішень можуть суттєво впливати екстремальні емоції або емоційні напруги, такі як тривога, гнів, страх або хвилювання, що може створити "емоційний розрив", де раціональний аналіз переважається інтенсивними почуттями, що призводить до імпульсивного та часто шкідливого фінансового вибору.

Відповідно, формуючи поведінковий профіль клієнта фінансові установи постають перед складними, багаторівневими та комплексними задачами дослідження поведінки клієнта по певних ознаках, зокрема: частота операцій, обсяг, швидкість прийняття рішення від початку використання додатку до фактичного здійснення операції, наполегливість в отриманні послуги при пев-

Таблиця 1. ШІ для виявлення та пом'якшення упередженостей

Методологія ШІ	Когнітивні упередження	Сфера застосування
Natural Language Processing (NLP)	Стадний менталітет, емоційний розрив, страх упущеної можливості, надмірна впевненість, небажання жалю.	Аналіз настроїв (новини, соціальні мережі, звіти про прибутки)
	Інформаційне перевантаження, когнітивне навантаження	Узагальнення та обробка фінансових звітів
Machine Learning Deep Learning	упередження надмірної впевненості, маніпуляції ринком	Розпізнавання шаблонів (обсяги торгів, рух цін)
	Ментальний облік, упередження знайомства	Оптимізація портфелю, управління ризиками
Прогнозна аналітика	Упередження підтвердження, упередження знайомства, неприйняття втрат	Кредитний скоринг та оцінка ризиків
Алгоритми кластеризації	Адаптивні стратегії	Ідентифікація групи інвесторів
Моделі навчання з підкріпленням	Адаптивні стратегії, наявність когнітивних упереджень	Моделювання та прогнозування реакції інвесторів
Робо-консультанти та платформи на базі штучного інтелекту	Надмірна впевненість, стадний менталітет, небажання втрат, емоційне прийняття рішень	Персоналізовані інвестиційні поради, автоматизоване ребалансування
Прогнозування поведінкових ризиків	Ризиковані емоційні реакції, неефективність ринку	Виявлення ірраціональних моделей поведінки, пом'якшення емоційних реакцій
Моделювання запобігання втратам	Ефект диспозиції, надмірна обережність, втрачені можливості	Навчання на спостережуваній поведінці, коригування стратегій
Адаптивні системи навчання	Адаптивні стратегії	Удосконалення динаміки поведінкових фінансів
Генеративний ШІ для комунікації з клієнтами	Емоційні реакції на волатильність. Упередження контролю.	Гіперперсоналізовані консультації, управління стресом

Джерело: складено автором за [10—13, 20].

них операційних затримках та системних збоїв, тощо. ШІ, зокрема через NLP та передові методи ML, надає технологічні можливості для кількісної оцінки якісних емоційних аспектів. Це ефективно долає давній розрив між "людською стороною" та "числовою стороною" фінансових ринків, дозволяє отримати більш цілісне, нюансоване та точне розуміння динаміки ринку, вийти за рамки суто фундаментального або технічного аналізу, врахувати основні психологічні рушійні сили ринкових рухів, що призводить до більш надійних стратегій та прогнозів.

Поведінкові фінанси традиційно зосереджувалися на виявленні та описі упереджень, в той час як ШІ робить ще один крок, кількісно визначаючи ці упередження, наприклад, за допомогою балів настроїв 34, та роблячи їх прояв передбачуваним [20] Цей перехід від описового спостереження до прогнозного моделювання є фундаментальним для практичного застосування у фінансах. Виявляючи ці упередження в режимі реального часу або майже в режимі реального часу, ШІ надає фінансовим установам та інвесторам можливість переходити від реактивного аналізу до проактивного втручання та стратегічних коригувань. Здатність ШІ кількісно визначати та прогнозувати поведінкові упередження, що досягається за допомогою таких методів, як аналіз настроїв, кластеризація та моделі навчання з підкріпленням, безпосередньо призводить до потенціалу для роз-

робки та впровадження ефективних стратегій пом'якшення наслідків.

Аналіз існуючих методологій ШІ для виявлення та пом'якшення упередженостей дозволив систематизувати їх у контексті виявлення та пом'якшення певних когнітивних викривлень та упереджень (Таблиця 1).

Таким чином, можна стверджувати, що використання технологій ШІ дозволяє як окремим інвесторам, так і фінансовими установам забезпечити зростаючу ефективність фінансового ринку, зменшити емоційний вплив на патерни поведінки клієнтів та забезпечити гіперперсоналізацію фінансових продуктів та послуг. Однак, слід враховувати, що використання таких механізмів та алгоритмів може призводити до формування принципово нових когнітивних упереджень, зокрема:

- упередженість автоматизації (схильність до автоматизації), коли людина сліпо довіряє рішенням, прийнятим алгоритмами ШІ, не оцінюючи критично їхню точність чи справедливість, навіть коли ці рішення суперечать їхнім власним судженням;

- надмірна впевненість у прогностичній точності моделей ШІ, що може призводити до переоцінки інвестором власної здатності приймати оптимальні рішення;

- упередженості доступності, яка є формою упередженості новизни, зумовленої здатністю ШІ висвітлювати актуальні фінансові дані та тенденції, що може змусити інвесторів надмірно зосереджуватися на короткострокових змінах ринку, ненависно випускаючи з

уваги важливі довгострокові фундаментальні показники ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи вищевикладене можна стверджувати, що ШІ — це не нейтральний інструмент підвищення ефективності функціонування фінансового ринку, а активний учасник цього ринку, який здатен змінювати людську поведінку, посилюючи надмірну впевненість інвесторів та фінансових установ. Це створює складний цикл зворотного зв'язку, де сама присутність ШІ змінює психологію інвестора, іноді таким чином, що породжує нові форми ірраціональності або посилює існуючі, а не просто пом'якшує їх. Тому простого розгортання ШІ без розуміння його психологічного впливу на користувачів недостатньо. Відповідальна інтеграція ШІ повинна включати стратегії управління цими новими, виникаючими упередженнями взаємодії людини та ШІ, що вимагає глибокого розуміння когнітивної психології в контексті передових технологій. Відповідно, при формуванні поведінкового профілю клієнта при використанні фінансових технологій на основі аналізу характерних когнітивних викривлень за допомогою інструментів ШІ постає необхідність глибоко дослідження механізмів формування принципово нових патернів поведінки, адаптаційних стратегій та когнітивних упереджень, пов'язаних саме з активним використанням ШІ для обґрунтування прийняття фінансових рішень, що вимагає проведення досліджень системи відносин "Клієнт — ШІ — Фінансова Установа" в рамках міждисциплінарних досліджень із залученням фахівців фінансової, психологічної та ІТ сфери.

Література:

1. Overall AI adoption is far from a peak | UBS United States of America // UBS Editorial Team: [Electronic source] — access mode: URL: <https://www.ubs.com/us/en/wealth-management/insights/market-news/article.2317427.html> (дата звернення: 16.07.2025).
2. Joshi S. Global AI Adoption Statistics: A Review from 2017 to 2025 / S. Joshi // G2 Learning Hub: [Electronic source] — access mode: URL: <https://learn.g2.com/ai-adoption-statistics> (дата звернення: 16.07.2025).
3. Yeyati E. L. Hybrid jobs: How AI is rewriting work in finance / E. L. Yeyati // Brookings Institution: [Electronic source] — access mode: URL: <https://www.brookings.edu/articles/hybrid-jobs-how-ai-is-rewriting-work-in-finance/> (дата звернення: 16.07.2025).
4. AI in BFSI Market Size & Share | Forecasts Report 2025—2034 — Global Market Insights: [Electronic source] — access mode: URL: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/artificial-intelligence-ai-in-bfsi-market> (дата звернення: 16.07.2025).
5. State of AI In Financial Services Annual Report — 2024. NVIDIA — SME Finance Forum, [Electronic source] — access mode: URL: <https://www.smefinanceforum.org/sites/default/files/post/files/finance-state-of-ai-report-2024-3067247%20%281%29.pdf> (дата звернення: 16.07.2025).
6. AI for Financial Services Market Size, Industry Analysis — 2032, [Electronic source] — access mode: URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/ai-for-financial-services-market-A324176> (дата звернення: 16.07.2025).
7. AI In Fintech Market Size, Share, Growth | CAGR of 20.5%, [Electronic source] — access mode: URL: <https://market.us/report/ai-in-fintech-market/> (дата звернення: 16.07.2025).
8. AI Based Personalization Market Size | CAGR of 4.7%, [Electronic source] — access mode: URL: <https://market.us/report/ai-based-personalization-market/> (дата звернення: 16.07.2025).
9. Rafalski K. AI-Driven Personalization in Fintech: Enhancing Customer Loyalty / K. Rafalski // NetGuru Blog: [Electronic source] — access mode: URL: <https://www.netguru.com/blog/ai-driven-personalization-in-fintech> (дата звернення: 16.07.2025).
10. Yang, T. Enhancing financial services through Big Data and AI-driven customer insights and risk analysis / T. Yang, X. Qi, X. Zhan, S. Zhuang, H. Li // Journal of Knowledge Learning and Science Technology. 2024. — Vol. 3(3), pp. 53-62. <https://doi.org/10.60087/jkltst>.
11. Saxena A. Transforming Financial Services Through Hyper-Personalization / A. Saxena, S. M. Muneeb: Advances in Finance, Accounting, and Economics Book Series. 2024. — pp. 19—47. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6321-8.ch002>
12. Behera, H. B. Predictive intelligence in finance: Emerging trends in AI and NLP for customizing services / H. B. Behera, P. Ghosh., S. Chakraborty // International Journal of Computing and Artificial Intelligence. 2025. — Vol. 6(1), pp. 01—08. <https://doi.org/10.33545/27076571.2025.v6.i1a.122>
13. Sadok H. Applications of Artificial Intelligence in Finance: Prospects, Limits and Risks / Sadok, H., Mahboub, H., Chaibi, H., Saadane, R., & Wahbi, M. // 2023 International Conference on Digital Age & Technological Advances for Sustainable Development (ICDATA), Casablanca, Morocco, 2023, pp. 145—149, <https://doi.org/10.1109/icdata58816.2023.00034>
14. Behavioral finance: the impact of cognitive biases. EDC Paris Business School, [Electronic source] — access mode: URL: <https://www.edcparis.edu/en/blog/behavioral-finance-impact-cognitive-biases> (дата звернення: 16.07.2025).
15. Ivashchenko M. Behavioral Approach To Decision-Making In The Financial Market / M. Ivashchenko // Globalisation processes in the world economy: problems, trends, prospects: Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2023. 528 p. — pp. 110—136 DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-378-1-6>
16. 5 Behavioral Biases That Can Impact Your Investing Decisions, [Electronic source] — access mode: URL: <https://online.mason.wm.edu/blog/behavioral-biases-that-can-impact-investing-decisions> (дата звернення: 16.07.2025).
17. Lee S. A Short Guide to Overconfidence Bias in Markets / S. Lee // Number Analytics: [Electronic source] — access mode: URL: <https://www.numberanalytics.com/blog/short-guide-overconfidence-markets> (дата звернення: 16.07.2025).

18. Chandra J.. Behavioural Biases In Finance: A Literature Review. / J. Chandra, S. Badola // International Journal of Research and Analytical Review. 2022. — Vol. 9. — pp. 269—274. [Electronic source] — access mode: URL:https://www.researchgate.net/publication/381295507_BEHAVIOURAL_BIASES_IN_FINANCE_A_LITERATURE_REVIEW (дата звернення: 16.07.2025).

19. Yermoshkina O. Institutional Development And Propensity For Innovations: Trends And Prospects For Ukraine / O. Yermoshkina, L. Solianyk // Scientific Bulletin of National Mining University. 2018. — Issue 2, — p. 155—162 DOI: <https://doi.org/10.29202/nvngu/2018-2/19>

20. Frank A. AI-Driven Behavioral Finance: Insights into Investor Decision-Making / A. Frank // Massachusetts Institute of technology. [Electronic source] — access mode: URL:https://www.researchgate.net/publication/387460649_AI-Driven_Behavioral_Finance_Insights_into_Investor_Decision-Making (дата звернення: 16.07.2025).

References:

1. UBS United States of America (2025), „Overall AI adoption is far from a peak”, available at: <https://www.ubs.com/us/en/wealth-management/insights/market-news/article.2317427.html> (Accessed 16 July 2025).

2. Joshi, S. (2025), "Global AI Adoption Statistics: A Review from 2017 to 2025", G2 Learning Hub Blog, [Online], available at: <https://learn.g2.com/ai-adoption-statistics> (Accessed 16 July 2025).

3. Yeyati, E. L. (2025), "Hybrid jobs: How AI is rewriting work in finance", Brookings Institution, [Online], available at: <https://www.brookings.edu/articles/hybrid-jobs-how-ai-is-rewriting-work-in-finance/> (Accessed 16 July 2025).

4. Global Market Insights (2025), "AI in BFSI Market Size & Share. Forecasts Report 2025-2034", available at: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/artificial-intelligence-ai-in-bfsi-market> (Accessed 16 July 2025).

5. NVIDIA (2024), "State of AI In Financial Services Annual Report", available at: <https://www.smefinanceforum.org/sites/default/files/post/files/finance-state-of-ai-report-2024-3067247%20%281%29.pdf> (Accessed 16 July 2025).

6. Allied Market Research (2024), "AI for Financial Services Market Size, Industry Analysis — 2032", available at: <https://www.alliedmarketresearch.com/ai-for-financial-services-market-A324176> (Accessed 16 July 2025).

7. Market.US (2024), "AI In Fintech Market Size, Share, Growth. CAGR of 20.5%", available at: <https://market.us/report/ai-in-fintech-market/> (Accessed 16 July 2025).

8. Market.US (2024), "AI Based Personalization Market Size. CAGR of 4.7%", available at: <https://market.us/report/ai-based-personalization-market/> (Accessed 16 July 2025).

9. Rafalski, K. (2025), "AI-Driven Personalization in Fintech: Enhancing Customer Loyalty", NetGuru Blog, available at: <https://www.netguru.com/blog/ai-driven-personalization-in-fintech> (Accessed 16 July 2025).

10. Yang, T., Qi, X., Zhan, X., Zhuang, S. and Li, H. (2024), "Enhancing financial services through Big Data and AI-driven customer insights and risk analysis", Journal of Knowledge Learning and Science Technology, Vol 3 (3), pp. 53—62, [Online]. <https://doi.org/10.60087/jklist>.

11. Saxena, A. and Muneeb, S. M. (2024), "Transforming Financial Services Through Hyper-Personalization", AI-Driven Decentralized Finance and the Future of Finance, 30 p. [Online]. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6321-8.ch002>.

12. Behera, H. B., Ghosh, P. and Chakraborty, S. (2025), "Predictive intelligence in finance: Emerging trends in AI and NLP for customizing services", International Journal of Computing and Artificial Intelligence, Vol. 6 (1), pp. 01—08. [Online]. <https://doi.org/10.33545/27076571.2025.v6.i1a.122>.

13. Sadok, H., Mahboub, H., Chaibi, H., Saadane, R. and Wahbi, M. (2023), "Applications of Artificial Intelligence in Finance: Prospects, Limits and Risks". International Conference on Digital Age & Technological Advances for Sustainable Development, [Online], available at: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10296138> (Accessed 16 July 2025).

14. EDC Paris Business School (2025). "Behavioral finance: the impact of cognitive biases", available at: <https://www.edcparis.edu/en/blog/behavioral-finance-impact-cognitive-biases> (Accessed 16 July 2025).

15. Ivashchenko, M. (2023), "Behavioral Approach To Decision-Making In The Financial Market", Globalisation processes in the world economy: problems, trends, prospects, Baltija Publishing, Riga, Latvia. [Online]. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-378-1-6>

16. Raymond Mason School of Business (2025), "Behavioral Biases That Can Impact Your Investing Decisions", available at: <https://online.mason.wm.edu/blog/behavioral-biases-that-can-impact-investing-decisions> (Accessed 16 July 2025).

17. Number Analytics (2025), "Short Guide to Overconfidence Bias in Markets. Unraveling cognitive traps in financial decisions", available at: <https://www.numberanalytics.com/blog/short-guide-overconfidence-markets> (Accessed 16 July 2025).

18. Joshi, Ch. and Badola, S. (2022), "Behavioural Biases In Finance: A Literature Review", International Journal of Research and Analytical Review, Vol. 9, pp. 269—274. [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/381295507_BEHAVIOURAL_BIASES_IN_FINANCE_A_LITERATURE_REVIEW (Accessed 16 July 2025).

19. Yermoshkina, O. and Solianyk, L. (2018), "Institutional Development And Propensity For Innovations: Trends And Prospects For Ukraine", Scientific Bulletin of National Mining University, Issue 2, pp. 155—162 [Online]. <https://doi.org/10.29202/nvngu/2018-2/19>.

20. Massachusetts Institute of Technology (2024), "AI-Driven Behavioral Finance: Insights into Investor Decision-Making", available at: https://www.researchgate.net/publication/387460649_AI-Driven_Behavioral_Finance_Insights_into_Investor_Decision-Making (Accessed 16 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.07.2025 р.

*H. Mashika,
Doctor of Geography, Professor,
Head of the Department of Tourism, SHEI "Uzhgorod National University"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6063-5823>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.21

DIGITALIZATION IN THE TOURISM SECTOR: HOW THE ECONOMY OF TOURISM SERVICES IS CHANGING

*Г. В. Машіка,
д. геогр. н., професор, завідувач кафедри туризму, ДВНЗ "Ужгородський національний університет"*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СФЕРІ ТУРИЗМУ: ЯК ЗМІНЮЄТЬСЯ ЕКОНОМІКА ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Over the past decade, digitalization and the widespread adoption of digital technologies have revolutionized the delivery of tourism services. Therefore, this article aims to examine the impact of digitalization on the transformation of the tourism services economy, with a focus on the automation of operational activities as a key factor in enhancing the efficiency, flexibility, and competitiveness of tourism market participants. The results of the study indicate that the combined transformation of business processes and interactions with end consumers influences economic entities, as it shapes a new model of functioning. In this model, the provision of tourism services is based on technological efficiency, speed, flexibility, and personalization. It has been proven that technological efficiency in providing tourism services lies in the ability of economic entities to automate repetitive production tasks, reduce manual labor, and minimize costs.

Furthermore, through the implementation of digital systems, economic entities achieve greater operational efficiency with fewer resources. It has been proven that the speed of providing tourism services reflects the ability of economic entities to promptly respond to customer requests, changes in demand, or market conditions. For example, through automated booking systems or chatbots, customer service occurs instantly, which reduces decision-making time and enhances competitiveness. It has been proven that the flexibility in providing tourism services reflects the ability to adapt them to changes in the environment or consumer demands. Thanks to digital platforms, tour operators can quickly modify service packages, add new options, or respond to external challenges. It has also been proven that personalizing tourism services reflects an individualized approach to each client, based on the analysis of their data, travel history, requests, and preferences. Modern digital tools enable the creation of offers that are highly relevant to user expectations, which increases satisfaction, loyalty, and, consequently, the profits of economic entities. Thus, it is noted that digitalization not only modernizes individual elements of the tourism sector, but also changes the very economic logic of its participants' activities, shaping a new competitive dynamic where digital adaptability is the key value.

Упродовж останнього десятиліття цифровізація та масове впровадження цифрових технологій суттєво змінили логіку надання туристичних послуг. Відтак метою статті є дослідження впливу цифровізації на трансформацію економіки туристичних послуг, з акцентом на автоматизацію операційної діяльності як ключовий чинник підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності суб'єктів туристичного ринку. За результатами дослідження встановлено, що поєднані зміни бізнес-процесів та форматів взаємодії з кінцевими споживачами суттєво впливають на суб'єктів економіки, формуючи нову модель її функціонування. У цій моделі

надання туристичних послуг ґрунтується на технологічній ефективності, високій швидкості, гнучкості та персоналізації. Доведено, що технологічна ефективність надання туристичних послуг полягає у здатності суб'єктів економіки автоматизувати повторювані виробничі завдання, скоротити обсяг ручної праці та мінімізувати витрати. Завдяки впровадженню цифрових систем суб'єкти економіки досягають вищої продуктивності при менших ресурсних затратах. Також встановлено, що швидкість надання туристичних послуг відбиває здатність оперативно реагувати на клієнтські запити, зміни попиту та ринкові коливання. Доведено, що гнучкість надання туристичних послуг відбиває здатність суб'єктів туристичного ринку адаптувати їх до змін у зовнішньому середовищі та індивідуальних запитів споживачів. Завдяки використанню цифрових платформ туроператори можуть оперативно змінювати склад пакета послуг, додавати нові опції або швидко реагувати на зовнішні виклики. Також доведено, що персоналізація туристичних послуг реалізується через індивідуальний підхід до кожного клієнта на основі аналізу його персональних даних, історії подорожей, запитів та уподобань. Сучасні цифрові інструменти дають змогу формувати пропозиції, максимально релевантні очікуванням користувачів, що сприяє зростанню їхньої задоволеності, лояльності та, відповідно, прибутковості суб'єктів туристичної економіки. Таким чином, відзначено, що цифровізація не лише модернізує окремі складники туристичної сфери, а й трансформує саму економічну логіку діяльності її учасників, створюючи нову конкурентну динаміку, в якій ключовою цінністю стає цифрова адаптивність.

Key words: key value; digital adaptability; provision of tourism services; travel history; customer requests and preferences; tourist.

Ключові слова: ключова цінність; цифрова адаптивність; надання туристичних послуг; історії подорожей; запити та уподобання клієнтів; турист.

PROBLEM STATEMENT

Over the past decade, digitalization has become one of the significant key factors in the transformation of the tourism services economy. In particular, the widespread adoption of digital technologies has not only changed the ways of organizing travel but has also fundamentally affected the internal processes of tourism economic entities and their interactions with clients [5]. Specifically, it has been proven that the automation of repetitive and routine operations not only ensures increased efficiency and cost reduction but also contributes to greater flexibility in shaping the customer experience.

Modern digital solutions, such as CRM systems, chatbots, online booking systems, automated content management, and analytical platforms, enable tourism companies to significantly reduce the time required to perform standard tasks — from processing customer inquiries to compiling services provided to tourists within a single trip or tour.

For example, with an automated booking platform such as Amadeus or Sabre, a tour operator can assemble a personalized package in real time: book airline tickets, select a hotel within the client's budget, add insurance and excursions — all without manually searching for each component.

Additionally, integration with a CRM system allows for the automatic consideration of the tourist's preferences saved from previous trips, while a chatbot in Messenger can instantly send a ready-made offer or payment invoice. It enables the staff to focus on more strategically important functions, such as personalizing offers, developing new products, and improving service quality.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issues of digitalization in the tourism sector have been studied by M. M. Shevelyuk [6], O. I. Artemenko, V. V. Pasichnyk, V. V. Yehorova [1], N. Valinkevich, and A. Shestakova [2]. In most of these works, key digital technologies transforming business models in tourism are analyzed, and the economic effects associated with the implementation of automated systems are also assessed.

At the same time, the specific mechanisms of transformation in the tourism services economy remain insufficiently studied in the scientific literature. This is because the topic of digitalization in tourism lies at the interdisciplinary intersection of economics, information technology, and service management, which often leads to fragmented analysis and a dispersed research focus.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The article aims to examine the impact of digitalization on the transformation of the tourism services economy, with a focus on the automation of operational activities as a key factor in enhancing the efficiency, flexibility, and competitiveness of tourism market participants.

THE PAPER MAIN BODY

Digitalization in the tourism sector began back in the 1980s and 1990s, when leading airlines started using global distribution systems (GDS), such as Amadeus, Sabre, and Galileo, for automated airline ticket booking.

Table 1. List of companies gradually integrated into global distribution systems and contributing to the development of tourism digitalization

Field of activity	Companies integrated into GDS and contributing to digitalization	Specific contribution to the development of digitalization in tourism
Hotel chains	Marriott International, Hilton Hotels & Resorts, InterContinental Hotels Group (IHG), AccorHotels, Hyatt Hotels Corporation	Hotel chains connected to GDS in the 1990s–2000s to offer their rooms for real-time booking through travel agents. This enabled the standardization of offers and simplified the booking process for both B2B and B2C clients.
Railway companies	Deutsche Bahn (Germany), Eurostar (United Kingdom – France – Belgium), SNCF (France), Amtrak (USA)	Although railway integration into GDS was not as widespread as in the airline or hotel segments, major operators gradually began using digital channels for ticket distribution, which simplified the planning of multimodal travel.
Car rental	Hertz, Avis, Budget, Enterprise, Sixt	This segment was one of the first to integrate into GDS. As early as the 1990s, customers could book cars directly through the same systems used for flight reservations. This created a convenient ecosystem for assembling a complete package of tourism services through a single platform.
Airlines	Lufthansa, British Airways, Air France, Delta Air Lines, United Airlines, American Airlines	Air carriers were the first users of GDS back in the 1980s. The digitalization of tourism services began with them, introducing real-time ticket booking, automatic schedule updates, and dynamic pricing.

Source: compiled based on [1; 5; 7].

These systems became the first digital tools that allowed agencies and operators to instantly access information about flight availability, prices, and seat availability. Gradually, hotels, railway companies, car rental services, and other tourism service providers joined them, as illustrated by the data in Table 1.

Thanks to the gradual integration of these companies into global distribution systems, by the late 1990s a travel agent could already assemble a complete travel package — from airline tickets to hotel accommodations, car rentals, and additional services — through a single digital platform. This significantly increased the efficiency of the industry [5].

The deepening of digitalization in the tourism sector took place in the early 2000s, as the development of the internet and e-commerce gave rise to the first online travel agencies (such as Expedia, Booking.com, and TripAdvisor [5]). This triggered a major restructuring of the market: tourists gained the ability to independently plan their trips, compare prices, and book services without intermediaries [2]. At this stage, digitalization in the tourism sector:

- Minimized transaction costs due to the automation of booking, payment, and order processing.
- Stimulated competition and price transparency as tourists gained access to a wide range of offers from different travel operators.
- Transformed business models by shifting the focus from traditional offline agencies to digital platforms that operate with minimal physical overhead.

- Increased labor productivity by allowing staff to focus on strategic tasks and service personalization.

In the 2010s, digitalization gained new momentum with the development of mobile applications, artificial intelligence, big data, and cloud services, which opened up new horizons in managing the tourism experience. In particular, economic entities in the tourism services sector — including tour operators, travel agencies, online travel platforms (OTAs), hotel chains, transport companies, booking services, and travel tech startups — began actively using analytics to forecast demand, implement dynamic pricing systems, and introduce automated tour package generation mechanisms. At this stage, digitalization in the tourism sector [1–2]:

- Enabled tour operators to automatically assemble travel packages in real time based on the customer's budget, preferences, and behavior.
- Allowed travel agencies to better analyze client data to offer relevant services.
- Empowered hotels and transport providers to implement dynamic pricing systems that take into account seasonality, demand, and the competitive environment.
- Enabled specialized online platforms to apply algorithms for personalized recommendations and user behavior prediction.

Thus, in the process of digitalization, the tourism services economy is undergoing profound structural changes affecting both internal business processes and interactions with end consumers.

Table 2. Characteristics of internal business processes changing as a result of tourism sector digitalization

Internal business process	Internal business process	Impact on the tourism services economy
Booking and order processing	The process of registering and confirming services (hotels, airline tickets, transfers) ordered by the client.	Enables reduction of request processing time, decreases the need for manual labor, lowers operational costs, and increases the speed of service and customer satisfaction.
Customer relationship management (CRM)	CRM systems store data about clients, travel history, preferences, and requests.	Enables customer segmentation and targeted marketing campaigns, increases repeat sales and average transaction value, and reduces acquisition costs by retaining existing customers.
Tourism product development	The process of assembling tours (flights, accommodation, excursions, transfers) into complete packages.	Allows for rapid response to changes in supplier prices, faster market introduction of new products, and minimizes logistics, planning costs, and human error.
Financial accounting and analytics	Conducting accounting, analyzing income and expenses, and forecasting financial results.	Helps make well-informed management decisions, reduces risks of losses due to inaccuracies or fraud, and optimizes the company's cost structure.
Communication and document management	Information exchange between departments, clients, and partners (contracts, invoices, confirmations).	Shortens the time required for deal approvals, lowers document storage costs, speeds up contract and confirmation processes, and accelerates cash flow.

Source: compiled based on [1; 6–7].

In particular, the internal business processes being transformed include booking and order processing, customer relationship management (CRM), tourism product development, financial accounting and analytics, communication, and document management (see Table 2).

Each of the aforementioned business processes plays a key role in the tourism services economy, as they enhance the efficiency and adaptability of its participants to market changes.

Among the changes in interaction with end consumers are the shift to online booking and self-service, chatbots and instant support, personalized offers, real-time ratings and reviews, and the integration of mobile technologies (see Table 3).

Each change in customer interactions significantly impacts the transformation of the tourism services economy by enhancing communication efficiency, lowering service costs, and boosting customer loyalty.

The combined changes in business processes and interactions with end consumers impact economic entities by shaping a new model of their operation. Specifically, simultaneous transformations in the organization of internal processes (such as booking, analytics, document management, etc. [3]) and in ways of interacting with clients (online services, mobile applications, personalized offers [4]) alter the behavior and strategies of tourism service economic agents — namely tour

Table 3. Characteristics of interactions with end consumers shaped by tourism sector digitalization

Interactions with end consumers	Characteristics of interaction with end consumers	Impact on the economy of tourism services
Online booking and self-service	The ability for clients to independently select, book, and pay for services through a website or app without the involvement of a manager.	Reduces the need for manual labor and lowers personnel costs, accelerates the service cycle, improves user experience, and increases the likelihood of repeat orders.
Chatbots and instant support	Automated digital assistants that provide answers to customer inquiries 24/7 through websites, mobile apps, or messengers.	Eases the load on contact centers, ensures constant availability of support, raises customer satisfaction levels, and reduces losses from unmet assistance.
Personalization of offers	Creation of travel products tailored to the client's preferences, travel history, previous orders, and website behavior.	Increases sales conversion rates and average transaction value, fosters customer loyalty growth, and lowers costs of attracting new audiences.
Real-Time ratings and reviews	The ability for clients to leave ratings and comments about tourism services immediately after use or during their trip.	Influences company reputation, encourages improvements in service quality, and serves as a marketing tool that requires no additional expenses.
Integration of mobile technologies	Use of mobile applications for booking, navigation, notifications, ticket storage, and client interaction on the go.	Decreases communication costs, enables real-time service sales, enhances user convenience, and boosts customer loyalty.

Source: compiled based on [1; 3–4].

operators, travel agencies, hotels, carriers, online platforms, and travel startups.

CONCLUSIONS

The results of the study confirm that the combined transformation of business processes and interactions with end consumers influences economic entities by shaping a new model of operation, in which the provision of tourism services is based on technological efficiency, speed, flexibility, and personalization.

It has been proven that technological efficiency in the provision of tourism services lies in the ability of economic entities to automate repetitive operational tasks, reduce the amount of manual work, and minimize costs. Moreover, through the implementation of digital systems, these entities achieve higher operational efficiency while utilizing fewer resources.

It has been proven that the speed of providing tourism services reflects the ability of economic entities to respond promptly to customer requests, changes in demand, or market conditions. For example, through automated booking systems or chatbots, customer service is delivered instantly, which shortens decision-making time and enhances competitiveness.

It has been proven that flexibility in the provision of tourism services reflects the ability to adapt them to environmental changes or consumer demands. Thanks to digital platforms, tour operators can quickly modify service packages, add new options, or respond to external challenges.

It has also been proven that personalization in the provision of tourism services reflects an individual approach to each client based on the analysis of their data, travel history, requests, and preferences. Modern digital tools make it possible to create offers that are highly relevant to user expectations, which increases customer satisfaction, loyalty, and, consequently, the profits of economic entities.

Thus, digitalization does not merely modernize individual elements of the tourism sector — it transforms the very economic logic of its participants' activities, shaping a new competitive dynamic in which digital adaptability becomes the key value.

Prospects for further research are linked to an in-depth analysis of the economic effectiveness of digital transformations in the tourism sector, an assessment of the impact of digital tools on the competitiveness of market participants, and the development of adaptation models for small and medium-sized enterprises in the context of new digital conditions.

Література:

1. Артеменко О. І., Пасічник В. В., Єгорова В. В. Інформаційні технології в галузі туризму. Аналіз застосувань та результатів досліджень. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Інформаційні системи та мережі, 2015. № 814. С. 3—22.
2. Валінкевич, Н., Шестакова А. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. Економіка та суспільство, 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-37>

3. Гапоненко Г. І., Василенко В. Ю., Євтушенко О. В., Шамара І. М. Проблеми та перспективи впровадження блокчейн-технологій у туристичній галузі України. Вісник Харківського національного університету ім. ВН. Каразіна. Серія "Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм". 2021. № 14. С. 217—224.

4. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М., Василенко В. Ю. Цифровізація як нова парадигма управління розвитком туризму України в післявоєнний період. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 114—125.

5. Spitsina A., Plukar L., Maslyhan O. and other. Digitalization of the economy as a factor of sustainable state development against the background of large-scale military aggression (Ukrainian experience). Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. № 6 (47). P. 304—315.

6. Шевелюк М. М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. Питання культурології. 2021. № 38. С. 226—235.

7. Ящишина І. В. Реалізація концепції смарт-туризму: світовий досвід та вітчизняна практика. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2019. № 14. С. 54—59.

References:

1. Artemenko, O.I., Pasichnyk, V.V. and Yegorova, V.V. (2015), "Information technologies in the field of tourism. Analysis of applications and research results", Visnyk Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politekhnika". Seriya: Informatsiyi systemy ta merezhi, vol. 814, pp. 3—22.
2. Valinkevich, N. and Shestakova, A. (2024), "Digital transformation as a competitive advantage in the tourism and hospitality industry", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-37>
3. Gaponenko, G. I., Vasilenko, V. Yu., Yevtushenko, O. V. and Shamara, I. M. (2021), "Problems and prospects of implementing blockchain technologies in the tourism industry of Ukraine", Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni VN. Karazina. Seriya "Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krayinoznavstvo. Turyzm", vol. 14, pp. 217—224.
4. Gaponenko, G. I., Yevtushenko, O. V., Shamara, I. M. and Vasilenko, V. Yu. (2022), "Digitalization as a new paradigm for managing the development of tourism in Ukraine in the post-war period", Biznes Inform, vol. 10, pp. 114—125.
5. Spitsina A., Plukar L., Maslyhan O. and other. (2022), "Digitalization of the economy as a factor of sustainable state development against the background of large-scale military aggression (Ukrainian experience)", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 6 (47), pp. 304—315.
6. Shevelyuk M. M. (2021), "Digitalization in the tourism sector: innovative trends and priority areas of development", Pytannya kul'turolohiyi, vol. 38, pp. 226—235.
7. Yashchyshyna I. V. (2019), "Implementation of the concept of smart tourism: world experience and domestic practice", Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiya". Seriya "Ekonomika", vol. 14, pp. 54—59.

Стаття надійшла до редакції 21.07.2025 р.

N. Savchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of International Finance,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8210-5919>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.26

FINANCIAL SUSTAINABILITY OF PENSION SYSTEMS IN EU MEMBER STATES

Н. В. Савчук,
д. е. н, професор, професор кафедри міжнародних фінансів,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПЕНСІЙНИХ СИСТЕМ КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС

This article investigates the financial sustainability of pension systems in EU member states by introducing a novel metric — per capita pension assets earmarked for individuals aged 65 and above. The central hypothesis posits that in many EU countries, the accumulation of pension assets is not keeping pace with the rapidly growing elderly population, leading to a declining asset-per-retiree ratio and increased risks to intergenerational equity, retirement adequacy, and long-term fiscal stability.

The research employs a comparative, longitudinal analysis of 20 EU member states over the period 2014–2023. Using official statistics on pension fund assets and demographic data, the study calculates annual per capita pension assets for each country. Descriptive analysis and compound annual growth rates are used to identify disparities, structural patterns, and the extent of demographic-financial misalignment.

The results demonstrate marked asymmetries across member states. Western and Northern countries, such as the Netherlands, Ireland, and Finland, sustain high asset-per-retiree levels due to mature funded systems, while several Central, Eastern, and Southern countries exhibit stagnant or declining ratios. France showed dramatic late-period growth, whereas Sweden experienced an unexpected decline, despite a stable pension framework. These findings confirm the hypothesis and underscore the importance of aligning financial accumulation with demographic change.

The study uses U.S. dollar-denominated values without adjusting for exchange rate movements or inflation, which may distort comparability. Furthermore, not all EU member states were included due to incomplete data availability, and the analysis does not incorporate household-level or distributional factors.

The per capita pension asset metric provides a powerful indicator for policymakers to evaluate financial preparedness and tailor pension reforms. It highlights where structural adjustments or prefunding incentives are most urgently needed. Unlike prior studies that emphasize demographic or institutional indicators in isolation, this research offers an integrated financial-demographic measure that captures the adequacy and resilience of pension systems under aging pressure.

У статті досліджено фінансову стійкість пенсійних систем країн-членів ЄС шляхом запровадження нової метрики — пенсійних активів у розрахунку на одну особу віком 65 років і старше. Висунуто гіпотезу, що в багатьох країнах ЄС накопичення пенсійних активів не встигає за швидкими темпами зростання чисельності літніх громадян, що призводить до зниження співвідношення активів на одного пенсіонера та загрожує міжпоколінній справедливості, адекватності виплат і довгостроковій фінансальній стабільності.

У дослідженні застосовано порівняльний і динамічний аналіз для 20 країн ЄС у період з 2014 по 2023 роки. На основі офіційної статистики щодо обсягів пенсійних фондів і демографічних даних розраховано щорічні показники пенсійних активів на одну особу пенсійного віку. За допомогою описової статистики та середньорічних темпів зростання виявлено регіональні диспропорції, структурні відмінності та ступінь невідповідності між демографічними й фінансовими тенденціями.

Отримані результати демонструють суттєві асиметрії між країнами. У Західній і Північній Європі, зокрема в Нідерландах, Ірландії та Фінляндії, зберігаються високі рівні активів на одного пенсіонера завдяки зрілим накопичувальним системам. Водночас у низці країн Центральної, Східної та Південної Європи показники залишаються сталими або знижуються. У Франції зафіксовано стрімке зростання наприкінці досліджуваного періоду, тоді як у Швеції, попри стабільну пенсійну модель, спостерігався несподіваний спад.

Аналіз проводився в доларах США без урахування інфляції та валютних коливань, що може впливати на порівнюваність даних. До дослідження не включено всі країни ЄС через відсутність повної інформації; також не враховано показники на рівні домогосподарств і розподільчі аспекти.

Запропонований показник пенсійних активів на одну особу є ефективним інструментом для оцінки фінансової готовності пенсійних систем і розробки реформ. На відміну від попередніх досліджень, що розглядали демографічні чи інституційні чинники ізольовано, у роботі представлено інтегрований фінансово-демографічний підхід, що дозволяє оцінити адекватність і стійкість пенсійних систем в умовах старіння населення.

Key words: EU member states, financial sustainability, non-state pension funds, non-state pension provision, pension accumulation, pension assets, pension system, Ukraine

Ключові слова: країни-члени ЄС, фінансова стійкість, недержавні пенсійні фонди, недержавне пенсійне забезпечення, пенсійні накопичення, пенсійні активи, пенсійна система, Україна.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The financial sustainability of pension systems is a growing concern for EU member states amid accelerating demographic aging and structural labor market changes. Although prior research has examined fiscal reforms, retirement age adjustments, and labor participation, few studies have linked pension asset accumulation directly to demographic pressures. This article addresses that gap by introducing a novel metric (per capita pension assets for individuals aged 65 and above) to assess pension systems' financial preparedness. The hypothesis posits that in several EU countries, the accumulation of pension assets is lagging behind the growth of the elderly population, resulting in a declining asset-per-beneficiary ratio. This misalignment signals potential risks to

intergenerational equity and retirement income adequacy. By comparing 20 EU member states from 2014 to 2023, the study offers new insights into institutional disparities, asset trajectories, and policy effectiveness. The findings have direct implications for pension reform strategies and long-term fiscal planning within an aging European population.

ANALYSIS OF RECENT STUDIES AND PUBLICATIONS

There is a substantial body of research addressing the financial sustainability of pension systems across EU member states, particularly in response to demographic ageing, labor market shifts, and structural reforms. For instance, Bayar investigates how EU states responded to demographic pressure and fiscal constraints through retirement age increases and multi-pillar reforms,

Table 1. Annual stock of pension assets earmarked for retirement in selected EU member states in 2014–2023, billions of US dollars

EU member state	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Czechia	14.9	15.0	15.7	20.9	20.9	22.4	25.3	26.2	26.5	27.6
Denmark	152.3	130.4	138.3	160.2	154.4	169.4	224.1	190.5	143.0	146.7
Estonia	2.7	2.8	3.3	4.4	4.5	5.3	6.5	5.1	4.3	5.5
Finland	126.4	112.5	116.1	140.6	132.2	140.4	164.3	175.3	150.9	165.0
France	12.6	13.3	14.8	19.2	19.0	35.7	71.8	84.4	242.3	269.6
Germany	236.2	220.2	227.3	270.9	268.5	290.5	338.5	325.1	268.1	294.8
Greece	1.3	1.2	1.3	1.6	1.6	1.8	2.0	2.1	1.9	2.5
Hungary	5.0	4.8	5.1	6.4	5.9	6.1	6.4	6.2	5.0	6.5
Ireland	130.9	116.6	104.6	121.9	117.9	131.1	148.8	152.7	126.9	133.8
Italy	130.7	122.5	130.3	157.4	153.5	169.2	198.1	194.8	173.7	194.9
Latvia	0.3	0.4	0.4	0.5	0.5	0.6	0.7	0.8	0.7	0.9
Lithuania	2.3	2.4	2.7	3.6	3.7	4.5	5.7	6.9	6.2	8.2
Luxembourg	1801.0	1572.0	1659.0	1941.0	1853.0	2020.0	2246.0	2187.0	1688.0	1491.0
Netherlands	1282.0	1266.4	1360.6	1631.2	1538.6	1773.7	2100.0	2079.8	1541.8	1735.0
Poland	43.1	36.6	36.9	51.9	42.2	41.0	40.0	47.0	36.4	54.3
Portugal	21.3	19.8	19.5	23.7	22.3	24.5	28.3	27.3	22.7	20.9
Slovak Republic	9.6	8.8	9.5	12.0	12.0	13.3	16.2	17.5	16.1	19.5
Slovenia	2.6	2.4	2.4	2.9	3.0	3.2	3.8	4.2	3.9	4.4
Spain	121.6	113.2	112.0	132.1	121.4	129.9	144.7	143.7	122.2	136.1
Sweden	47.0	43.7	20.1	22.6	21.1	22.8	25.8	29.8	24.6	27.2

Source: elaborated by the author based on [14–15].

emphasizing progress in highly indebted states [1, pp. 51–52]. However, the paper's reliance on policy summaries lacks statistical depth and omits broader social impacts of reforms.

Krpan, Pavkovic, and Gardijan Kedzo evaluate pension efficiency in 11 new EU states using DEA and the Mercer Index, highlighting Estonia and Poland as top performers based on structural and macroeconomic indicators [2, pp. 6661–6663]. Yet, institutional differences are underexplored, and the static timeframe limits reform trajectory insights.

Lakotova analyzes automatic adjustment mechanisms and institutional resilience across EU systems, showing that countries with robust linkages to demographics fare better under ageing scenarios [3, pp. 64–66]. Still, the author provides limited empirical validation and overlooks political resistance to reforms.

Dumiter, Schebesch, Nicoara, and Bente use advanced regressions to model pension expenditure in CEE and Baltic states, finding labor market activity and demographics as key predictors [4, pp. 1941–1942]. Nonetheless, the study omits institutional factors and cross-country dynamics crucial to policymaking.

Helmdag and Vaananen examine 438 EU pension reform recommendations, finding a strong fiscal bias and targeting of high-deficit countries, with employment among older adults as the main driver [5, pp. 1252–1254]. The absence of a normative framework and trade-off analysis weakens its applied value.

Pokorny and Hejdukova present Denmark's pension model as fiscally balanced through a mix of public, occupational, and private tiers [6, pp. 57–58]. However, the descriptive narrative lacks comparative rigor and fails to address vulnerability to market shocks or inequity among non-standard workers.

Valls Martinez, Santos-Jaen, Amin, and Martin-Cervantes conduct a bibliometric review of pension

research, mapping trends and key contributors using visualization tools [7, p. 22]. Despite its breadth, the review lacks critical engagement with content or policy impact and omits non-Scopus sources.

Vuckovic and Skuflic explore emigration's effect on pension sustainability in 11 EU states using fixed-effects panel analysis, revealing fiscal strain without significant social impact [8, pp. 156–157]. However, their focus on median income is narrow, excluding wider political and behavioral dimensions.

Jgerenaia and Ghaniashvili benchmark Georgia's pension system against EU standards, noting its declining sustainability despite nominal improvements and highlighting its reliance on PAYG structures [9, pp. 153–154]. Still, the researchers offer little econometric analysis and neglect equity and inter-generational issues.

Krpan, Pavkovic, and Zmuk cluster new EU states based on pension, demographic, and labor data over three decades, identifying more sustainable Baltic models versus lagging Southern peers [10, pp. 219–220]. Yet, private pensions are excluded, and methodological bias from variable selection remains a concern.

Despite these diverse and insightful contributions, most studies fall short of synthesizing institutional design, demographic trends, and fiscal indicators into comprehensive, comparative models.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The article assesses the financial sustainability of pension systems in selected EU member states by analyzing disparities in per capita pension assets amid demographic aging, highlighting key structural and policy factors that shape long-term adequacy and suggesting reform strategies for underperforming countries.

Table 2. Population ages 65 and above in selected EU member states in 2014–2023, millions of people

EU member state	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Czechia	1.853	1.909	1.965	2.022	2.076	2.129	2.171	2.158	2.190	2.232
Denmark	1.039	1.063	1.085	1.106	1.126	1.146	1.166	1.186	1.204	1.225
Estonia	0.244	0.248	0.252	0.256	0.260	0.264	0.269	0.272	0.278	0.287
Finland	1.074	1.107	1.137	1.165	1.192	1.218	1.244	1.268	1.291	1.317
France	12.193	12.545	12.868	13.163	13.458	13.753	14.026	14.281	14.550	14.852
Germany	16.973	17.198	17.404	17.601	17.783	17.972	18.166	18.415	18.820	19.121
Greece	2.254	2.281	2.306	2.329	2.350	2.372	2.396	2.414	2.424	2.444
Hungary	1.739	1.769	1.800	1.827	1.857	1.900	1.943	1.965	1.979	1.997
Ireland	0.596	0.616	0.638	0.660	0.683	0.709	0.734	0.759	0.790	0.825
Italy	13.088	13.268	13.411	13.536	13.718	13.800	13.896	13.992	14.121	14.288
Latvia	0.384	0.386	0.388	0.389	0.389	0.391	0.393	0.393	0.395	0.400
Lithuania	0.546	0.550	0.552	0.554	0.556	0.558	0.560	0.560	0.562	0.570
Luxembourg	0.079	0.081	0.083	0.085	0.087	0.090	0.092	0.094	0.097	0.101
Netherlands	2.926	3.008	3.082	3.156	3.231	3.307	3.378	3.447	3.523	3.603
Poland	5.657	5.841	6.042	6.253	6.461	6.666	6.781	6.855	7.003	7.176
Portugal	2.092	2.131	2.171	2.213	2.255	2.303	2.354	2.413	2.472	2.551
Slovak Republic	0.742	0.767	0.796	0.827	0.857	0.887	0.915	0.935	0.954	0.980
Slovenia	0.362	0.372	0.382	0.393	0.404	0.415	0.423	0.431	0.441	0.452
Spain	8.482	8.608	8.719	8.845	8.983	9.132	9.263	9.400	9.647	9.986
Sweden	1.893	1.930	1.962	1.992	2.021	2.051	2.077	2.104	2.133	2.164

Source: elaborated by the author based on [14–15].

SUMMARY OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

Table 1 presents the annual stock of pension assets earmarked for retirement in selected EU member states over the period 2014–2023. The numbers represent assets accumulated within autonomous pension funds, expressed in billions of U.S. dollars (USD), and reported on an annual basis. These assets are essential for backing future benefit payments under occupational or personal retirement schemes, whether defined benefit or defined contribution plans. As such, their evolution over time is a core indicator of the financial sustainability of pension systems.

Over the observed decade, most EU member states recorded positive growth in pension fund assets. However, the pace and scale of this growth varied considerably across regions, reflecting differences in institutional maturity, policy environments, investment returns, and demographic pressures. In Central and Eastern Europe, countries such as Lithuania (+351.4%), Latvia (+262.6%), Estonia (+205.2%), and the Slovak Republic (+202.6%) exhibited significant relative growth. These increases point to expanding funded pension pillars in systems that historically relied on pay-as-you-go mechanisms. Nevertheless, in absolute terms, asset levels in these countries remain relatively modest, signaling the need for continued reform and capital accumulation.

In Western and Northern Europe, results were mixed. The Netherlands retained its leading position, with total pension assets reaching over USD 1.7 trillion in 2023 (a 35.3% increase from 2014). Finland and Ireland also posted consistent, if moderate, growth (+30.5% and +2.2%, respectively). In contrast, Denmark saw a slight overall decline (-3.7%), possibly due to investment reallocations, benefit payouts, or currency revaluation effects.

France displayed the most exceptional trend, with pension assets growing from USD 12.6 billion in 2014 to nearly USD 270 billion in 2023 (an increase of over 2140%).

This dramatic shift likely reflects structural reforms, the expansion of funded occupational schemes, or reclassification of pension vehicles into the autonomous fund category. Conversely, Sweden experienced the sharpest decline among all countries in the dataset, with assets contracting by 42.1%. Given Sweden's mature pension framework, this drop may stem from rebalancing within its national pension system or adjustments in how certain assets are classified.

In Southern Europe, Italy demonstrated steady long-term growth (+49.2%), while Spain posted a more modest gain (+11.9%). Greece and Portugal showed limited asset accumulation over the decade, suggesting structural or macroeconomic constraints that continue to hamper the expansion of funded pension schemes.

The disparities revealed by this dataset raise important questions regarding the financial sustainability of pension systems across the EU. Countries with aging populations and slow-growing or shrinking asset bases may face challenges in delivering adequate retirement benefits in the future. The divergence between demographic trends and asset accumulation, especially where pension wealth per retiree is eroding, could intensify intergenerational imbalances and necessitate policy interventions.

Although the figures are expressed in USD, and may partially reflect exchange rate movements, the broad trends signal meaningful structural differences. Among the 20 EU member states analyzed, 17 recorded nominal growth in pension assets, while three (Sweden, Luxembourg, and Portugal) ended the period with lower or stagnant asset levels relative to 2014. These descriptive patterns reveal institutional asymmetries that will increasingly shape the EU's retirement security landscape.

Table 2 tracks the annual population aged 65 and over across 20 EU member states between 2014 and 2023. All countries in the dataset experienced an increase in their 65+ population during the period, with the average

Table 3. Annual per capita pension assets earmarked for retirement among the population aged 65 and over in selected EU member states, 2014–2023 (in thousands of US dollars)

EU member state	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Czechia	8.016	7.874	7.982	10.346	10.083	10.543	11.675	12.135	12.114	12.376
Denmark	146.59	122.66	127.50	144.84	137.06	147.81	192.10	160.59	118.71	119.71
Estonia	10.969	11.447	12.929	17.021	17.344	20.233	24.224	18.666	15.498	19.162
Finland	117.73	101.60	102.12	120.73	110.87	115.23	132.10	138.31	116.91	125.30
France	1.033	1.057	1.147	1.455	1.412	2.598	5.119	5.908	16.655	18.151
Germany	13.917	12.803	13.061	15.393	15.101	16.165	18.632	17.654	14.243	15.415
Greece	0.586	0.542	0.544	0.689	0.674	0.738	0.842	0.863	0.802	1.009
Hungary	2.900	2.724	2.837	3.484	3.164	3.209	3.291	3.138	2.513	3.277
Ireland	219.61	189.08	163.92	184.65	172.50	184.91	202.71	201.15	160.61	162.19
Italy	9.983	9.231	9.718	11.628	11.188	12.257	14.257	13.923	12.298	13.640
Latvia	0.893	0.934	1.039	1.340	1.359	1.610	1.905	2.105	1.816	2.240
Lithuania	4.271	4.323	4.918	6.516	6.722	8.093	10.215	12.397	11.080	14.379
Luxembourg	22.924	19.439	20.014	22.752	21.196	22.516	24.424	23.216	17.411	14.811
Netherlands	438.07	421.03	441.54	516.93	476.18	536.40	621.59	603.32	437.67	481.48
Poland	7.623	6.267	6.112	8.293	6.537	6.155	5.898	6.863	5.203	7.562
Portugal	10.159	9.279	8.966	10.705	9.883	10.648	12.013	11.322	9.202	8.203
Slovak Republic	12.997	11.402	11.959	14.472	14.054	15.024	17.693	18.683	16.845	19.953
Slovenia	7.092	6.505	6.373	7.500	7.319	7.802	8.942	9.778	8.766	9.673
Spain	14.335	13.148	12.848	14.938	13.518	14.229	15.619	15.290	12.671	13.631
Sweden	24.850	22.638	10.259	11.352	10.448	11.138	12.429	14.167	11.533	12.584

Source: elaborated by the author.

cumulative growth across the sample at approximately 24.3%. While larger states such as Germany (+13.3%) and France (+21.8%) contributed the most in absolute terms (adding over 2 million elderly individuals each) smaller and mid-sized countries experienced the most rapid relative growth. Ireland led with a 38.4% increase, followed by the Slovak Republic (+32.0%), Portugal (+21.9%), and Czechia (+20.5%). These growth rates reflect the aging of post-war cohorts, increasing life expectancy, and, in some cases, modest inward migration of retirees.

Central and Eastern European countries revealed some of the most accelerated demographic transitions. Poland added over 1.5 million individuals aged 65+, a 26.8% increase, while Hungary and Lithuania posted similar upward trends. However, when cross-referenced with pension asset data from the same period, it becomes clear that in many CEE countries, the accumulation of pension assets has not kept pace with the rising number of beneficiaries. For instance, Lithuania's pension assets grew by 351.4%, but from a small base, while Hungary's increased only modestly, despite a growing senior population. These gaps underline long-term risks in financial adequacy and retirement income security.

In Western and Southern Europe, population aging remains more advanced in absolute terms, with Italy surpassing 14.2 million seniors in 2023. Spain's elderly population neared 10 million, having grown by over 17.7% across the decade. France, while traditionally reliant on pay-as-you-go pensions, also saw rapid aging-adding over 2.6 million seniors. However, France simultaneously expanded its funded pension asset base by more than 2,140%, suggesting a shift toward diversification of retirement financing.

Outliers further sharpen the contrast. In Sweden, where the 65+ population increased by 14.3%, pension fund assets declined by 42.1%, signaling a significant imbalance that may reflect reclassifications or drawdowns exceeding new contributions. Meanwhile, Luxembourg maintained a stable growth trajectory in both demo-

graphics and pension reserves, indicating relative alignment between its population dynamics and financial provisioning.

Taken together, these patterns demonstrate a growing asymmetry between demographic trends and pension system readiness. Countries with high population aging but stagnant or declining pension assets face deteriorating asset-per-retiree ratios. At the EU level, this misalignment may erode intergenerational equity, amplify fiscal transfers, and challenge the design of cohesive retirement policies.

Addressing these asymmetries will require policy innovation, ranging from incentives for voluntary savings and occupational schemes to careful recalibration of retirement ages and contribution structures. Without such measures, the financial sustainability of pension systems across the EU may be severely undermined by a predictable yet unevenly mitigated demographic transition.

Per capita pension assets, calculated as the ratio of total pension fund assets to the population aged 65 and over, provide a critical measure of a pension system's financial preparedness for demographic aging (Table 3). Unlike aggregate figures, this indicator captures the degree to which prefunded retirement resources are aligned with the growing number of potential beneficiaries. It is particularly valuable for assessing adequacy, asset-per-beneficiary trends, and early signs of financial unsustainability in systems under pressure from rising dependency ratios.

The dataset covering 20 EU member states between 2014 and 2023 reveals striking and persistent disparities in both levels and growth trajectories. As of 2023, the Netherlands leads with over USD 481,000 per retiree, followed by Ireland (USD 162,190), Finland (USD 125,300), and Denmark (USD 119,710). These countries have long-established funded pension pillars and stable institutional frameworks supporting occupational and personal pension plans. Their compound annual growth rates (CAGRs), while

moderate, e.g., +1.1% in the Netherlands-reflect the maturity and scale of their systems.

Conversely, countries starting from lower baselines recorded more dramatic increases. France, for instance, saw per capita assets rise from USD 1,033 in 2014 to USD 18,151 in 2023, a staggering CAGR of 38.7%. This growth likely stems from the gradual expansion of funded occupational schemes, institutional reform, and potential reclassification of pension vehicles into the autonomous category. Similarly, Lithuania achieved a 236.6% increase, growing from USD 4,271 to USD 14,379 per capita, signaling progress in consolidating second- and third-pillar mechanisms.

However, these positive trajectories are far from universal. Several countries show flat or even declining trends, despite aging populations. Poland's per capita pension assets decreased slightly over the period, from USD 7,623 to USD 7,562 (CAGR: -0.1%), despite a significant rise in the number of elderly citizens. Portugal and Greece also remained low, ending the decade with only USD 8,203 and USD 1,009 per senior, respectively. These figures raise concerns about long-term adequacy, particularly in systems where pay-as-you-go schemes dominate and funded reserves are not keeping pace with demographic change.

A notable deviation is observed in Sweden, where per capita assets fell sharply between 2014 and 2016, from USD 24,850 to USD 10,259, before partially recovering to USD 12,584 by 2023. While this may reflect fund rebalancing, payout schedules, or classification shifts, it contrasts with the generally upward trajectory seen in other Nordic states.

The cross-country variation underscores the critical importance of assessing pension fund growth in relation to population aging. High nominal growth in assets may mask deteriorating adequacy when demographic expansion outpaces financial accumulation. This per capita measure thus serves as a leading indicator of financial pressure and potential intergenerational imbalance.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

This study provides a novel empirical assessment of pension system sustainability in selected EU member states by analyzing per capita pension assets earmarked for retirement among populations aged 65 and over. Unlike traditional indicators centered on demographic ratios or replacement rates, this asset-per-beneficiary metric introduces a valuable financial dimension to the discussion on aging and retirement security. The cross-country comparisons reveal not only the absolute differences in pension wealth accumulation but also highlight distinct trajectories shaped by national pension structures, investment strategies, and policy reforms.

The findings underscore a persistent divide between Western and Northern European countries, particularly the Netherlands, Ireland, and Denmark, with consistently high asset levels, and Central, Eastern, and Southern European countries that continue to lag behind. Some cases, such as France's dramatic late-decade asset growth or Sweden's fluctuating pattern, reflect systemic shifts, portfolio adjustments, or changing prefunding strategies. These

observations suggest that financial sustainability is not purely a function of demographics but also of institutional commitment to prefunded pillars and investment performance.

From a policy perspective, countries with underdeveloped pension asset bases, such as Greece, Hungary, and Latvia, should consider strengthening their prefunding mechanisms, possibly through incentivized savings schemes, improved governance of pension funds, or diversification of investment portfolios. Moreover, the volatility observed in high-performing countries emphasizes the need for resilient asset management practices and prudent regulation to safeguard retirement security amid market fluctuations.

Future research should build on this framework by linking pension asset growth to retirement income adequacy, poverty rates among the elderly, and fiscal pressures associated with aging. Longitudinal, household-level studies could further uncover intra-national disparities in pension wealth accumulation. Expanding the comparative lens beyond the EU (to OECD or global contexts) would also advance the understanding of how financial strategies can mitigate the socioeconomic risks posed by population aging.

Literature:

1. Bayar, Y. (2013). Financial sustainability of pension systems in the European Union. *European Research Studies Journal*, vol. 16 (3), pp. 46—70. URL: <https://doi.org/10.35808/ERSJ/394> (date of access: 20.06.2025).
2. Krpan, M., Pavkovic, A., Gardijan Kedzo, M. (2022). Sustainability assessment of pension systems of new EU member states using data envelopment analysis with sensitivity and cross-efficiency analysis. *Economic Research — Ekonomskai Istraživanja*, vol. 35 (1), pp. 6648—6666. URL: <https://doi.org/10.1080/1331677X-2022.2052335> (date of access: 20.06.2025).
3. Lakotova, L. (2021). Long-term sustainability of pension systems of European Union countries. *Politicka ekonomie*, vol. 69 (1), pp. 48—72. URL: <https://doi.org/10.18267/j.polek.1307> (date of access: 20.06.2025).
4. Dumiter, F. C., Schebesch, K. B., Nicoara, S. A., Bente, C. (2024). The impact of social features on the financial sustainability of pension systems in Central and Eastern Europe and Baltic States. *Technological and Economic Development of Economy*, vol. 30 (6), pp. 1920—1949. URL: <https://doi.org/10.3846/tede.2024.22835> (date of access: 20.06.2025).
5. Helmdag, J., Vaananen, N. (2024). Financial sustainability above all else? Drivers and types of pension reform recommendations in EU socio-economic governance. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, vol. 63 (4), pp. 1236—1258. URL: <https://doi.org/10.1111/jcms.13700> (date of access: 20.06.2025).
6. Pokorny, J., Hejdukova, P. (2020). Funds schemes as possible solution to the financial sustainability of the Danish pension system. *Trendy v podnikani — Business Trends*, vol. 10 (4), pp. 49—60. URL: https://doi.org/10.24132/jbt.2020.10.4.49_60 (date of access: 20.06.2025).
7. Valls Martinez, M. d. C., Santos-Jaen, J. M., Amin, F.-u., Martin-Cervantes, P. A. (2021). Pensions, ageing and

social security research: Literature review and global trends. *Mathematics*, vol. 9 (24), p. 3258. URL: <https://doi.org/10.3390/math9243258> (date of access: 20.06.2025).

8. Vuckovic, V., Skuflic, L. (2021). The effect of emigration on financial and social pension system sustainability in EU new member states: Panel data analysis. *Economics and Sociology*, vol. 14 (1), pp. 145—158. URL: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-1/10> (date of access: 20.06.2025).

9. Jgerenaia, E., Ghaniashvili, M. (2025). Five years after the reform: The financial sustainability of the pension system of Georgia and EU27 countries. *International Journal of Economics and Financial Issues*, vol. 15 (3), pp. 150—155. URL: <https://doi.org/10.32479/ijefi.18565> (date of access: 20.06.2025).

10. Krpan, M., Pavkovic, A., Zmuk, B. (2020). Cluster analysis of new EU member states' pension systems. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, vol. 18 (2-B), pp. 208—222. URL: <https://doi.org/10.7906/indecs.18.2.10> (date of access: 20.06.2025).

11. Organisation for Economic Co-operation and Development (2025). Pension funds' assets earmarked for retirement (annual, in millions of USD). URL: [https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_FP%40DF_PA&df\[ag\]=OECD.DAF.CM&df\[vs\]=1.0&dq=.A..USD...PF&to\[TIME_PERIOD\]=false&vw=tb&pd=%2C&pg=0&lb=bt](https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_FP%40DF_PA&df[ag]=OECD.DAF.CM&df[vs]=1.0&dq=.A..USD...PF&to[TIME_PERIOD]=false&vw=tb&pd=%2C&pg=0&lb=bt) (date of access: 20.06.2025).

12. World Bank (2025). Population ages 65 and above, total. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.65UP.TO> (date of access: 20.06.2025).

References:

1. Bayar, Y. (2013), "Financial sustainability of pension systems in the European Union", *European Research Studies Journal*, [Online], vol. 16 (3), pp. 46—70. <https://doi.org/10.35808/ERSJ/394>

2. Krpan, M., Pavkovic, A. and Gardijan Kedzo, M. (2022), "Sustainability assessment of pension systems of new EU member states using data envelopment analysis with sensitivity and cross-efficiency analysis", *Economic Research — Ekonomska Istraivanja*, [Online], vol. 35 (1), pp. 6648—6666. <https://doi.org/10.1080/13316-77X.2022.2052335>

3. Lakotova, L. (2021), "Long-term sustainability of pension systems of European countries", *Politicka ekonomie*, [Online], vol. 69 (1), pp. 48—72. <https://doi.org/10.18267/j.polek.1307>

4. Dumiter, F. C., Schebesch, K. B., Nicoara, S. A. and Bente, C. (2024), "The impact of social features on the financial sustainability of pension systems in Central and Eastern Europe and Baltic States", *Technological and Economic Development of Economy*, [Online], vol. 30 (6), pp. 1920—1949. <https://doi.org/10.3846/tede.-2024.22835>

5. Helmdag, J. and Vaananen, N. (2024), "Financial sustainability above all else? Drivers and types of pension reform recommendations in EU socio-economic governance", *JCMS: Journal of Common Market Studies*, [Online], vol. 63(4), pp. 1236—1258. <https://doi.org/10.1111/jcms.13700>

6. Pokorny, J. and Hejdukova, P. (2020), "Funds schemes as possible solution to the financial sustainability of the Danish pension system", *Trendy v podnikani — Business Trends*, [Online], vol. 10 (4), pp. 49—60. https://doi.org/10.24132/jbt.2020.10.4.49_60

7. Valls Martinez, M. d. C., Santos-Jaen, J. M., Amin, F.-u. and Martin-Cervantes, P. A. (2021), "Pensions, ageing and social security research: Literature review and global trends", *Mathematics*, [Online], vol. 9 (24), p. 3258. <https://doi.org/10.3390/math9243258>

8. Vuckovic, V. and Skuflic, L. (2021), "The effect of emigration on financial and social pension system sustainability in EU new member states: Panel data analysis", *Economics and Sociology*, [Online], vol. 14 (1), pp. 145—158. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-1/10>

9. Jgerenaia, E. and Ghaniashvili, M. (2025), "Five years after the reform: The financial sustainability of the pension system of Georgia and EU27 countries", *International Journal of Economics and Financial Issues*, [Online], vol. 15 (3), pp. 150—155. <https://doi.org/10.32479/ijefi.18565>

10. Krpan, M., Pavkovic, A. and Zmuk, B. (2020), "Cluster analysis of new EU member states' pension systems", *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, [Online], vol. 18 (2-B), pp. 208—222. <https://doi.org/10.7906/indecs.18.2.10>

11. Organisation for Economic Co-operation and Development (2025), "Pension funds' assets earmarked for retirement (annual, in millions of USD)", available at: [https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_FP%40DF_PA&df\[ag\]=OECD.DAF.CM&df\[vs\]=1.0&dq=.A..USD...PF&to\[TIME_PERIOD\]=false&vw=tb&pd=%2C&pg=0&lb=bt](https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_FP%40DF_PA&df[ag]=OECD.DAF.CM&df[vs]=1.0&dq=.A..USD...PF&to[TIME_PERIOD]=false&vw=tb&pd=%2C&pg=0&lb=bt) (Accessed 20 June 2025).

12. World Bank (2025), "Population ages 65 and above, total", available at: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.65UP.TO> (Accessed 20 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 21.07.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

Ю. О. Головчук,
д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>
Я. В. Паламаренко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9972-4313>
І. М. Лепетан,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1135-4755>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.33

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Y. Holovchuk,
Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
Y. Palamarenko,
PhD in Economics, Associate Professor, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
I. Lepetan,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

OPERATIONAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT IMPLEMENTATION

У статті досліджено роль операційного менеджменту як критичного інструменту для втілення стратегічного управління у сучасних умовах глобалізації та швидких змін у зовнішньому середовищі підприємств. Дослідження базується на системному, функціональному та процесному підходах, використовуючи методи стратегічного аналізу, експертного оцінювання та побудови моделей. Основний акцент зроблено на інтеграції теоретичних засад стратегічного менеджменту з практичними інструментами операційного управління. У результаті була розроблена авторська модель стратегічно орієнтованого операційного менеджменту, яка відображає взаємозв'язок між стратегічними пріоритетами підприємства, операційними процесами та досягненням цільових результатів. Пропонується комплексна система діагностики ефективності операційних функцій у контексті стратегічних цілей підприємства, яка включає ключові показники ефективності, аналіз відповідності та рекомендації щодо оптимізації. Висновки наголошують на необхідності інтеграції операційного менеджменту на всіх рівнях управлінських рішень для успішної реалізації стратегічних цілей.

In the modern context of globalization and dynamic changes in the external environment, strategic enterprise management requires not only accurate identification of long-term goals but also the availability of effective tools for their implementation. One of the key tools in this regard is operational management, which can transform strategic intentions into specific production, financial, resource, and informational processes. Operational management ensures the transformation of strategic decisions into practical actions, enabling the enterprise to function effectively under conditions of high competition and uncertainty. The purpose of this study is to determine the role of operational management as a key mechanism for implementing strategic management and to develop a toolkit for assessing its effectiveness within an enterprise. The methodological basis of the study includes systems, functional, and process-based approaches, along with methods of strategic analysis, expert evaluation, and model construction. Particular attention is given to synthesizing theoretical principles of strategic management with practical tools of operational control. As a result of the research, the authors developed a model of strategically oriented operational management that reflects the sequence of interconnection between the strategic priorities of the enterprise, operational processes, and the achievement of target outcomes. A comprehensive system for diagnosing the compliance of operational functions with the strategic goals of the enterprise has been developed, which includes the use of key performance indicators (KPI), compliance level analysis, and recommendations for optimization. The conclusions emphasize that the effective implementation of strategic management requires systematic integration of operational management at all decision-making levels. The proposed tools can be used to improve the management practices of enterprises across various sectors. Future research may focus on developing industry-specific specifications of operational management models in the context of digital transformation.

Ключові слова: операційний менеджмент, стратегічне управління, стратегія, ключові показники ефективності, операційні процеси, управлінські рішення.

Key words: operational management, strategic management, strategy, key performance indicators, operational processes, management decisions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах сучасної економіки підприємства змушені функціонувати у складному зовнішньому середовищі, що характеризується високою динамікою, нестабільністю та зростаючими вимогами до ефективності. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема реалізації стратегічних рішень, яка вимагає не лише формування довгострокових цілей, але й ефективного механізму їх досягнення. Одним із таких механізмів виступає операційний менеджмент, здатний забезпечити практичне втілення стратегічних орієнтирів через систему внутрішніх процесів. Однак, у вітчизняній науковій літературі недостатньо розкрито питання взаємозв'язку між стратегічним управлінням та операційною діяльністю, що ускладнює імплементацію стратегій на практиці. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження ролі операційного менеджменту як інструменту реалізації стратегічного управління підприємством.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри наявність значної кількості публікацій, присвячених як стратегічному, так і операційному управлінню, проблема інтеграції цих двох рівнів менеджменту залишається відкритою. Зокрема, недостатньо вивче-

ними є питання синхронізації стратегічних цілей із операційними функціями, методології оцінки відповідності внутрішніх процесів стратегічним пріоритетам, а також побудови універсальних моделей, які забезпечують ефективну імплементацію стратегії в умовах змінного середовища. Існує потреба в обґрунтуванні нового підходу до операційного менеджменту як цілісної системи, здатної адаптуватися до стратегічних завдань та впливати на конкурентоспроможність підприємства. У цьому контексті стаття спрямована на розкриття ролі операційного менеджменту як інструменту реалізації стратегічного управління з урахуванням сучасних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ ТА ДОСЛІДЖЕНЬ

Актуальність дослідження операційного менеджменту як інструменту реалізації стратегічного управління зумовлена посиленою потребою підприємств у підвищенні ефективності діяльності, адаптації до ринкових викликів, а також імплементації практик сталого розвитку та інновацій у період цифрових та соціоекономічних трансформацій. У сучасних публікаціях підкреслюється, що операційні процеси виступають не лише базисом загального управління, а й каталізатором стратегічних

змін, конкурентної переваги й стійкого розвитку організації. А.О. Левченко та С.В. Коваленко [1, с. 133—142] виділяють, що вдосконалений операційний менеджмент, інтегрований із політикою сталого розвитку, сприяє зниженню витрат, підвищенню якості продукції, поліпшенню соціальної відповідальності й екологічної безпеки, що виводить операційний рівень на рівень стратегічного управління.

І.М. Пальчик, М.О. Кужелєв та М.В. Желіховська [2, с. 246—252] обґрунтовують, що операційний менеджмент — це ключ до конкурентоспроможності: гнучке управління ресурсами, маршрутами постачань, логістикою та бізнес-процесами дозволяє підприємствам адаптуватися до ринкових змін, особливо в умовах воєнного стану.

Ю.В. Карпенко, А.І. Пєнова [3, с. 88—98] уточнюють дефініцію операційного менеджменту як інтегрованого процесу управління ресурсами, системами та бізнес-доповідями, надаючи теоретичний фундамент для його розуміння як стратегічного інструменту. І.В. Зубар, Ю.І. Намазова та М.О. Назаренко [4] акцентують увагу на тому, що інновації в операційній діяльності підприємств повинні бути органічно включені до стратегічного управління через цифрові рішення, партнерські моделі та інвестиції.

Ю.О. Головчук та ін. доводять, що операційний менеджмент є основою цифрової трансформації, зокрема у сфері охорони здоров'я, що вимагає узгодженості між технологічною архітектурою та стратегічними цілями галузі [5; 6, с. 61—69]. Я.В. Паламаренко аналізує сучасні підходи до оцінки стратегічного розвитку підприємства, акцентуючи увагу на співвимірюванні стратегічних цілей та операційної ефективності [7].

І.М. Лепетан, Р.Г. Жарлінська у сфері охорони здоров'я порівнюють глобальні моделі фінансування, доводячи значущість операційних підходів у реалізації регіональних та міжнародних стратегій [8, с. 107—114].

Г.І. Капінос, К.Л. Ларіонова, М.І. Липчак досліджують впровадження TQM як складової операційного менеджменту, яка забезпечує стратегічну відповідність якості, сприяючи інтеграції євростандартів в управлінські практики українських підприємств [9, с. 100—105].

Загалом, аналіз останніх публікацій засвідчує дві ключові тенденції: розширення функцій операційного менеджменту до стратегічного рівня (через сталість, інновації, гнучкість), та інтеграція цифрових, регіональних, галузевих аспектів у концепції операційного управління. Проте помітна недооцінка питань інституційної підтримки впровадження операційних змін, оцінювання довгострокових економічних ефектів та ланцюгових наслідків під час криз. Майбутні дослідження слід спрямувати на розробку імплементаційних моделей переходу від операційних ініціатив до системної стратегічної трансформації, особливо в контексті цифровізації, євроінтеграції та стійкого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження операційного менеджменту як системного інструменту реалізації стратегічного управління підприємством та розробка методичного підходу до оцінки ефективності його застосування.

Завданням дослідження є визначення теоретико-методологічних засад взаємозв'язку між стратегічним

управлінням і операційним менеджментом, ідентифікація ключових операційних функцій, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства, а також розробка моделі стратегічно орієнтованого операційного менеджменту, яка забезпечить ефективну трансформацію стратегічних рішень у практичну діяльність.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються у глобальному та національному економічному середовищі, вимагають від підприємств високого рівня адаптивності, ефективності та стратегічної зорієнтованості. В умовах постійної нестабільності, загроз безпеці, технологічних проривів і стрімкого зростання конкуренції особливої ваги набуває не лише формулювання стратегічних цілей, а й ефективна їх реалізація на операційному рівні. Саме тут важливу роль відіграє операційний менеджмент як система раціонального управління ресурсами, процесами та результатами, яка здатна забезпечити цілісність і дієвість стратегії підприємства.

Операційний менеджмент сьогодні трансформується із суто функціонального блоку управління у стратегічний інструмент, що впливає на досягнення конкурентних переваг, підвищення якості продукції та послуг, адаптацію до змін зовнішнього середовища та сталий розвиток організації. Його ключова місія полягає в узгодженні щоденних управлінських рішень із довгостроковими цілями підприємства, у формуванні синергії між стратегією і операційною діяльністю.

Зважаючи на це, актуальним є поглиблене дослідження взаємозв'язку між стратегією розвитку підприємства та практиками операційного менеджменту. В межах нашого дослідження особливу увагу приділено ідентифікації ролі операційного менеджменту у стратегічному управлінні, обґрунтуванню його інструментарію в процесі досягнення цілей підприємства та аналізу практичних аспектів впровадження відповідних механізмів у діяльність суб'єктів господарювання.

У своєму дослідженні А.О. Левченко та С.В. Коваленко акцентують увагу на тому, що вдосконалений операційний менеджмент, зорієнтований на принципи сталого розвитку, забезпечує інтеграцію економічної ефективності з екологічною та соціальною відповідальністю, що виводить його на рівень стратегічного інструменту сучасної організації. При цьому акцентується увага на важливості впровадження екологічно ефективних операційних практик як складової частини загальної стратегії підприємства [1, с. 133—142].

Ми погоджуємося з думкою І.М. Пальчик, М.О. Кужелєв та М.В. Желіховська, які у своєму дослідженні доводять, що операційний менеджмент виступає базовим елементом формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме через гнучке управління ресурсами, процесами й логістичними ланцюгами підприємство отримує здатність адаптуватися до динамічних змін ринку [2, с. 246—252]. У свою чергу, Ю.В. Карпенко та А.І. Пєнова уточнюють теоретичні підходи до розуміння сутності операційного менеджменту, визначаючи його як інтегрований процес управління ресурсами, системами й логікою виконання бізнес-функцій, що виступає фундаментом реалізації стратегічних цілей підприємства [3, с. 88—98].

Таблиця 1. Оцінка відповідності операційних процесів стратегічним цілям підприємства

Стратегічна ціль підприємства	Відповідний операційний процес	Операційний KPI	Рівень відповідності	Рекомендація
Підвищення частки ринку	Оптимізація логістики	Час доставки, точність замовлення (%)	Середній	Потребує автоматизації обліку поставок
Зниження витрат на 15%	Управління запасами	Рівень обіговості запасів	Високий	Впроваджено систему JIT (Just in Time – якраз вчасно)
Забезпечення сталого розвитку	Енергоефективне виробництво	Витрати енергії на одиницю продукції	Низький	Відсутні заходи з енергозбереження
Підвищення якості продукції	Внутрішній контроль якості	% продукції без рекламаций	Високий	Постійне оновлення SOP (Standard Operating Procedure – стандартних процедур)
Гнучке реагування на попит	Планування виробництва	Відсоток виконаних замовлень у строк	Середній	Недостатньо аналітичної підтримки

Джерело: сформовано авторами на основі [2;12].

Саме тому у межах дослідження важливим є аналіз узгодженості операційних процесів із визначеними стратегічними орієнтирами підприємства. Така відповідність визначає здатність операційної системи не лише ефективно функціонувати в поточному режимі, а й забезпечувати реалізацію довгострокових цілей. У таблиці 1 представлено зіставлення ключових стратегічних цілей підприємства з відповідними операційними процесами, операційними індикаторами KPI (Key Performance Indicators — ключові показники ефективності), рівнем відповідності та надано обґрунтовані рекомендації щодо їх удосконалення.

Аналіз таблиці 1 засвідчив, що найбільш високий рівень відповідності спостерігається у сферах управління запасами та контролю якості, що свідчить про добре налаштовані процеси у цих напрямках. Водночас ідентифіковано слабкі місця, зокрема в енергоефективному виробництві, що потребує негайного впровадження

Таблиця 2. Ключові операційні функції та їх стратегічна роль

Операційна функція	Стратегічна роль у реалізації цілей	Механізми реалізації	Основні бар'єри	Інструменти
Виробництво	Масштабування обсягів, зниження собівартості	Ощадливе виробництво, управління виробничим обладнанням	Застаріле обладнання	Капіталовкладення, лізинг
Постачання	Надійність, гнучкість у логістиці	Вибір постачальників за SLA (угода про рівень обслуговування)	Монополізація ринку	Диверсифікація поставок
Управління якістю	Створення конкурентної переваги	ISO 9001, SPC (статистичне керування процесом)	Опір змінам персоналу	Тренінги, мотивація
Управління персоналом	Продуктивність, адаптивність	KPI, система бонусів	Плинність кадрів	Кар'єрне планування
Інформаційна підтримка	Аналітика для прийняття рішень	ERP-система, MRP-система, BI-аналітика	Низький IT-рівень	Цифровізація, навчання

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 10, с. 477—481].

заходів з енергозбереження. Отримані результати підкреслюють необхідність системної автоматизації, аналітичної підтримки планування та інтеграції стратегічних і операційних рішень для підвищення узгодженості.

У контексті інноваційного розвитку, І.В. Зубар, Ю.І. Намазова та М.О. Назаренко обґрунтовують доцільність поєднання стратегічного управління з операційною діяльністю, зосереджуючи увагу на необхідності впровадження цифрових технологій, партнерських моделей та управлінських інновацій як передумов посилення ефективності операційних процесів [4].

Доповнює наукову дискусію дослідження Г.І. Капінос, К.Л. Ларіонової та М.І. Липчака, в якому операційний менеджмент розглядається через призму концепції загального управління якістю TQM (Total Quality

Management — загальне управління якістю), що дозволяє забезпечити довгострокову конкурентну перевагу, орієнтуючи всі процеси на безперервне вдосконалення та стратегічну відповідність ринковим вимогам [9, с. 100—105]. На нашу думку сукупність цих наукових позицій підтверджує ключову тезу про те, що операційний менеджмент не є виключно тактичним інструментом, а, навпаки, виконує системоутворюючу функцію в механізмі реалізації стратегічного управління підприємством

Для розкриття ролі операційного менеджменту як інструменту реалізації стратегії важливо дослідити функціональне наповнення операційних процесів та їхню стратегічну вагу. Таблиця 2 узагальнює ключові операційні функції, визначає їхню стратегічну роль, окреслює механізми реалізації, типові бар'єри та дієві інструменти подолання управлінських викликів.

Відповідно до даних таблиці 2, операційні функції мають чітко визначене стратегічне значення, проте їх ефективна реалізація стикається з низкою бар'єрів — від технічної застарілості до людського чинника. Найбільш уразливими виявилися сфери IT-підтримки та управління персоналом. Водночас запропоновані інструменти — такі як ERP-системи (Enterprise Resource Planning — планування ресурсів підприємства), MRP-система (Material Requirements Planning — планування потреби в матеріалах) цифровізація, мотиваційні програми — формують потужне підґрунтя для посилення ролі операційного менеджменту в реалізації стратегічних цілей.

В умовах реалізації стратегічного управління в закладах охорони здоров'я одним із ключових чинників ефективності операційного менеджменту виступає рі-

вень цифрової підготовки не лише управлінського персоналу, а й користувачів послуг. Цифровізація як стратегічна ініціатива охоплює інформаційну підтримку, автоматизацію облікових процесів, електронний документообіг, планування розкладів і записів, що потребує високої ІТ-компетентності всіх учасників операційного процесу.

Зростання цифрової грамотності населення безпосередньо впливає на здатність підприємств охорони здоров'я ефективно інтегрувати цифрові інструменти в операційний цикл, зменшувати витрати часу, уникати дублювання даних і підвищувати якість наданих послуг. Це повною мірою відповідає останній позиції таблиці 2, де інформаційна підтримка розглядається як стратегічний вектор трансформації операційної моделі ЗОЗ. На рисунку 1 представлена динаміка зростання цифрової грамотності населення України за останні роки.

Наведені дані на рисунку 1 ілюструють чітку позитивну динаміку цифрової підготовленості населення — з 53% у 2019 році до 68% у 2024 році. Це майже на 30% більше за шість років, що свідчить про результативність національних програм цифрової освіти та ефективну інтеграцію цифрових сервісів у повсякденне життя громадян. Згідно з результатами дослідження 2021 року, в Україні спостерігалася позитивна динаміка щодо зростання рівня цифрової грамотності: частка громадян із рівнем цифрових навичок нижче базового зменшилася на 5,2% (тобто на 1,42 млн осіб) і становила 47,8%. Також зменшилася частка українців, які взагалі не мали цифрових навичок, — на 4% (1,09 млн осіб). Подальше дослідження у 2023 році підтвердило цю тенденцію: порівняно з 2019 роком, частка населення з низьким рівнем цифрових компетенцій скоротилася на 12,6% — з 53% до 40,4%. Водночас 59,6% українців уже мали принаймні базовий рівень цифрової грамотності [13].

У медичній сфері ця тенденція є особливо важливою, оскільки дає змогу ефективно реалізовувати ключові компоненти операційного менеджменту — від автоматизованого планування до оптимізації ланцюга постачання та формування внутрішніх інформаційних систем управління.

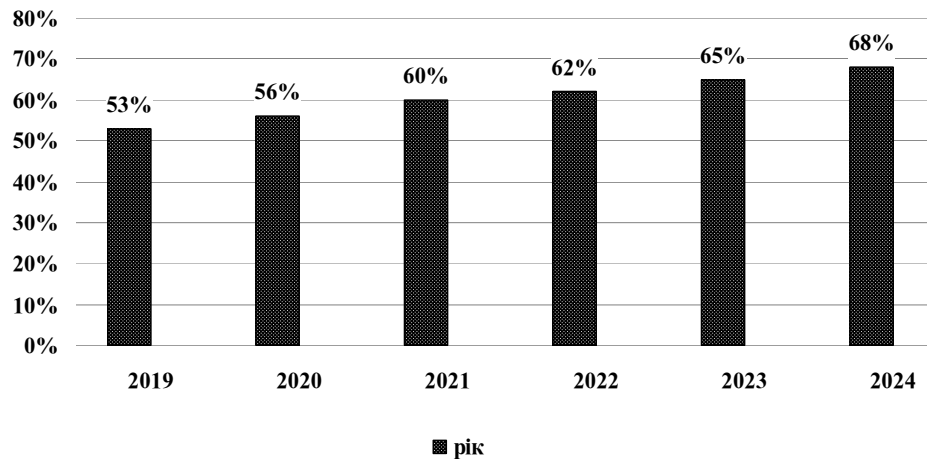


Рис. 1. Динаміка зростання цифрової грамотності населення України, 2019—2024 рр., %

Джерело: сформовано авторами на основі даних Міністерства цифрової трансформації України [13].

Усе це трансформує операційний менеджмент із традиційної функції в стратегічний важіль організаційного розвитку.

На початку квітня 2025 року розпочато офіційне вимірювання рівня цифрової трансформації регіонів та територіальних громад України. Це дослідження дозволяє оцінити поточний стан впровадження цифрових рішень у різних сферах життєдіяльності та визначити динаміку розвитку цифрової інфраструктури на регіональному рівні. На рисунку 2 представлено Індекси цифрової трансформації регіонів України за підсумками I кварталу 2025 року, що дає змогу порівняти досягнення окремих областей та виявити лідерів і аутсайдерів у сфері цифровізації.

Відтак, в умовах трансформації операційного менеджменту в стратегічний інструмент досягнення цілей ЗОЗ, особливого значення набуває рівень цифрової грамотності персоналу та пацієнтів. За даними Міністер-



Рис. 2. Індекс цифрової трансформації регіонів, I квартал 2025р.

Джерело: [14].



Рис. 3. Модель стратегічно орієнтованого операційного менеджменту

Джерело: сформовано авторами.

ства цифрової трансформації України, у першому кварталі 2025 року середній індекс цифрової трансформації регіонів становив 30 балів зі 100, що свідчить про середній рівень цифрової активності областей. Найвищі показники зафіксовано у Дніпропетровській, Львівській (по 43 бали) та Тернопільській (42 бали) областях. Середній індекс цифрової трансформації територіальних громад — 16 балів зі 100, при цьому лідерами стали громади Кривого Рогу, Вінниці, Тернополя, Львова та Харкова, які набрали від 54 до 63 балів [14].

За офіційними даними серед головних результатів громад за I квартал 2025 р. стало те що, 1 280 лікарень вже впровадили онлайн-запис через платформу "єЗдоров'я", що значно підвищує швидкість та доступність медичних послуг. У Вінницькій міській громаді, яка була одним із пілотних регіонів цифровізації, понад 70% населення, а це понад 273 000 осіб — уклали декларації із сімейними лікарями, що створює умови для широкого впровадження онлайн-запису на прийом. Активно функціонує система "Персональний кабінет пацієнта" — за офіційними даними станом на 2024 р. зареєстровано 7 472 активні облікові записи, що дозволяє мешканцям самостійно записуватись на прийом, переглядати результати аналізів і керувати своїми медичними даними [15; 16]. Ці показники підтверджують, що операційний менеджмент, підсилений цифровими інструментами, забезпечує не лише функціональну, а й стратегічну ефективність управління медичними послугами.

Функціональні складові операційного менеджменту тісно взаємопов'язані та формують єдиний управлінський контур, який забезпечує не лише стабільне функціонування підприємства, але й збереження його конкурентних позицій на динамічному ринку. Реалізація зазначених функцій відбувається через систему управлінських методів, які виступають інструментами цілесп-

рямованого впливу на персонал, ресурси та виробничі процеси з метою досягнення стратегічних орієнтирів. Ці методи класифікуються за напрямками впливу та включають організаційні, адміністративні, економічні й соціально-психологічні підходи.

Організаційні методи акцентують на створенні ефективної управлінської структури, формуванні внутрішніх регламентів, розподілі повноважень і розробленні нормативно-інструктивної бази. Їх завданням є забезпечення чіткого функціонального середовища для реалізації стратегічних цілей. Адміністративні методи спираються на силу наказу, нормативу або розпорядження, передбачають мінімальну автономність виконавця і покладають відповідальність на керівника, який приймає рішення. Такі підходи забезпечують дисципліну та оперативність, особливо у кризових або регламентованих ситуаціях.

Економічні методи спрямовані на ефективне управління ресурсами, підвищення продуктивності та оптимізацію витрат, формуючи базис для економічної доцільності реалізації операційних рішень. Їхнє впровадження забезпечує стратегічну результативність діяльності підприємства у вимірі прибутковості, гнучкості та рентабельності. Соціально-психологічні методи, у свою чергу, ґрунтуються на впливі на мотивацію та поведінку персоналу через формування сприятливого психологічного клімату, розвиток командної взаємодії та стимулювання емоційної залученості працівників [11, с. 109—115].

Зазвичай у практиці управління не застосовується лише одна група методів. Їхнє грамотне поєднання, з урахуванням стратегічних завдань, типу організаційної культури та зовнішніх умов, дозволяє не лише досягати поточних цілей, а й формувати згуртовану, ефективну команду, здатну реалізувати комплексну стратегію підприємства через операційні механізми.

У сучасних умовах ефективне стратегічне управління неможливе без впровадження розширеного інструментарію аналітичної підтримки операційного менеджменту. Використання сучасних аналітичних технологій дозволяє підвищити обґрунтованість прийняття рішень, що особливо важливо в умовах багатофакторного зовнішнього середовища, обмежених ресурсів та постійної зміни запитів споживачів. Інструменти на кшталт бізнес-аналітики, прогностного моделювання, аналізу великих даних, сценарних підходів та імітаційного моделювання дозволяють виявляти тренди, будувати моделі ринкової поведінки, тестувати управлінські гіпотези та розробляти оптимальні варіанти дій. Застосування багатокритеріальних методів, таких як аналіз ієрархій або дерева рішень, забезпечує розгляд альтернатив з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємства. Водночас інструменти типу ABC-аналізу, аналізу життєвого

циклу та ланцюга постачання дозволяють деталізувати операційні аспекти та інтегрувати їх у загальну стратегічну картину. Окрему роль відіграє експертна аналітика, яка поєднує досвід, інтуїцію та знання професіоналів з формалізованими підходами до оцінювання й прогнозування. Залучення таких методів, як SWOT-аналіз, метод Дельфі, мозковий штурм, фокус-групи, кейс-метод і картування знань, дозволяє в умовах невизначеності обрати найбільш доцільний управлінський сценарій [12, с. 3—10].

Таким чином, сучасний операційний менеджмент у стратегічному контексті постає не лише як система реалізації функцій управління, а як аналітична платформа, що забезпечує цілісність, гнучкість та результативність стратегічних рішень на всіх рівнях управління.

З метою формалізації зв'язку між стратегічними орієнтирами підприємства та операційними процесами розроблено модель стратегічно орієнтованого операційного менеджменту (рис. 3). У моделі відображено логіку трансформації стратегічних пріоритетів у конкретні операційні дії, інструменти реалізації та очікувані результати, включаючи механізми зворотного зв'язку.

Модель, представлена на рисунку 3, ілюструє системний підхід до інтеграції стратегічних завдань у практику операційного управління. Ключовими є такі елементи: стратегічне планування ресурсів, впровадження інструментів Lean (Lean management — ощадливе мислення), TQM, Six Sigma (методологія управління, яка спрямована на покращення якості процесів, зменшення дефектів та підвищення ефективності роботи організації), моніторинг KPI та філософія постійного вдосконалення Kaizen (японська філософія безперервного вдосконалення) та PDCA (Plan-Do-Check-Act — Плануй-Роби-Перевіряй-Дій). Особливу цінність становить зворотний зв'язок, що забезпечує динамічне коригування стратегічного курсу. Модель доводить, що ефективний операційний менеджмент є не лише інструментом реалізації, а й каталізатором стратегічного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження підтвердили, що операційний менеджмент виконує системоутворюючу функцію в реалізації стратегічного управління підприємством. У роботі доведено доцільність розгляду операційного менеджменту не як ізольованого функціонального напрямку, а як інтегрованої багаторівневої системи, що забезпечує трансформацію стратегічних орієнтирів у конкретні дії, процеси та управлінські рішення.

Розроблена авторська модель стратегічно орієнтованого операційного менеджменту дозволяє встановити ключові точки перетину між стратегічними цілями та операційними функціями, формуючи на цій основі адаптивні управлінські механізми. Побудована система діагностики відповідності операційних процесів стратегічним завданням підприємства, яка базується на застосуванні ключових показників ефективності, дає змогу здійснювати кількісну оцінку, виявляти зони ризику та формувати рекомендації щодо їх оптимізації.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів для удос-

коналення управлінських систем підприємств різних галузей, підвищення їх гнучкості, стійкості й адаптивності до викликів зовнішнього середовища. Теоретичні положення можуть слугувати підґрунтям для подальших наукових розвідок у сфері стратегічного та операційного менеджменту.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на галузеву адаптацію моделей операційного менеджменту з урахуванням цифрової трансформації, впровадження практик сталого розвитку, розбудову аналітичної підтримки управлінських рішень. Особливу увагу варто приділити створенню імплементаційних моделей переходу від операційних ініціатив до системної стратегічної трансформації, оцінюванню довгострокових економічних ефектів та забезпеченню інституційного супроводу змін, особливо в умовах євроінтеграційного курсу та кризової турбулентності.

Література:

1. Левченко А.О., Коваленко С.В. Напрями удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організації. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2023. № 10 (43). С. 133—142. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10-\(43\).133-142](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10-(43).133-142)
2. Пальчик І.М., Кужелєв М.О., Желіховська М.В. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 2 (7). С. 246—252. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-30>
3. Карпенко Ю.В., Пенюва А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3—4. С. 88—98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2020_3-4_9 (дата звернення: 30.06.2025).
4. Зубар І.В., Намазова Ю.І., Назаренко М.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком операційної діяльності підприємств Вінниччини. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.31>
5. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Палагнюк Г.О., Трет'яков М.С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>
6. Головчук Ю.О., Вергелес К.М., Назарчук О.А., Ночвіна О.А., Мазур Г.М. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 61—69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>
7. Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/5_2020/82. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.80](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80)
8. Лепетан І.М., Жарлінська Р.Г. Глобальні моделі фінансування охорони здоров'я: порівняння та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 107—114. DOI: [10.32702/2306-6814.2025.3.107](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.107)
9. Капінос Г.І., Ларіонова К.Л., Липчак М.І. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального

менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 4. Т. 1. С. 100—105. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-100-105>

10. Карачина Н.П., Головчук Ю.О., Дихніч Д.П. Вітчизняні та зарубіжні доробки оцінювання ефективності бренду підприємств. Бізнес-навігатор. 2025. № 3 (80). С. 477—481. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-80>

11. Пилипенко С., Грудзевич У., Сорочак О. Ефективність операційного менеджменту підприємства. Сталлий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 109—115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-15>

12. Грідін О., Заїка С., Сагачко Ю. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 4 (13). С. 3—10. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1>

13. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова грамотність українців через освіту та технології. URL: https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.06.2025).

14. Міністерство цифрової трансформації України. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-pershi-vimiryuvannya-2025-roku> (дата звернення: 30.06.2025).

15. Міністерство цифрової трансформації України. Вінницька громада. URL: https://hromada.gov.ua/community/vn/vinnytska_miska_hromada_v%C3%ADnnickij_rn (дата звернення: 30.06.2025).

16. Миська рада. Газета Місто. Хід виконання програми "Здоров'я вінничан" у 2024 році: звіт. URL: https://misto.vn.ua/vmr/xid-vikonannya-programi-zdorovya-vinnichan-u-2024-roci-zvit/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.06.2025).

References:

1. Levchenko, A.O. and Kovalenko, S.V. (2023), "Directions for improving operational management in the context of ensuring sustainable organizational development", *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk*, vol. 10 (43), pp. 133—142. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).133-142](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).133-142)

2. Palchuk, I.M., Kuzhelev, M.O. and Zhelikhovska, M.V. (2022), "Operational management as the basis for forming enterprise competitiveness", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 2 (7), pp. 246—252. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-30>

3. Karpenko, Y.V. and Penova, A.I. (2020), "Theoretical approaches to defining the concept of operational management", *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 3—4, pp. 88—98. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2020_3-4_9 (Accessed 30 June 2025).

4. Zubar, I.V., Namazova, Yu.I. and Nazarenko, M.O. (2025), "Strategic management of innovative development of operational activity of enterprises in Vinnytsia region", *Efektivna ekonomika*, vol. 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.31>

5. Holovchuk, Y.O., Halachenko, O.O., Palahniuk, H.O. and Tretiakov, M.S. (2025), "Management strategies for the implementation of digital technologies in the healthcare sector", *Efektivna ekonomika*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

6. Holovchuk, Y.O., Verheles, K.M., Nazarchuk, O.A., Nochvina, O.A. and Mazur, H.M. (2025), "Innovations in e-health as a component of management in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 61—69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>

7. Palamarenko, Y.V. (2020), "Modern approaches to assessing the level of strategic development of an enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>

8. Lepetan, I.M. and Zharlinska, R.H. (2025), "Global models of health care financing: comparison and development prospects", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 107—114. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.107>

9. Kapinos, H.I., Larionova, K.L. and Lypchak, M.I. (2019), "Problems and prospects of implementing the concept of total quality management (TQM) at domestic enterprises in the context of European integration", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 4 (1), pp. 100—105. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-100-105>

10. Karachyna, N.P., Holovchuk, Y.O. and Dykhnich, D.P. (2025), "Domestic and Foreign Works on Assessing the Effectiveness of Enterprise Brands", *Biznes-navihator*, vol. 3 (80), pp. 477—481. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-80>

11. Pylypenko, S., Hrudzevych, U. and Sorochak, O. (2025), "Efficiency of enterprise operational management", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (52), pp. 109—115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-15>

12. Hridin, O., Zaika, S. and Sahachko, Y. (2024), "Operational management in the context of using modern analytical tools for managerial decision-making", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 4 (13), pp. 3—10. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1>

13. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025), "Digital literacy of Ukrainians through education and technology", available at: https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure?utm_source=chatgpt.com (Accessed 30 June 2025).

14. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025), "Digitalization of regions and communities: first measurements in 2025", available at: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-pershi-vimiryuvannya-2025-roku> (Accessed 30 June 2025).

15. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025), "Vinnytsia community", available at: https://hromada.gov.ua/community/vn/vinnytska_miska_hromada_v%C3%ADnnickij_rn (Accessed 30 June 2025).

16. City Council. Misto Newspaper (2024), "Progress of the implementation of the program "Health of Vinnytsia residents" in 2024: report", available at: https://misto.vn.ua/vmr/xid-vikonannya-programi-zdorovya-vinnichan-u-2024-roci-zvit/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 30 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.06.2025 р.

І. І. Чизмар,
доктор філософії, проректор з господарської та навчальної роботи,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1715-1310>

Н. Ф. Вароді,
габілітований доктор з історії, доцент,
професор кафедри історії та суспільних дисциплін,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4175-4928>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.41

РМВОК ТА PRINCE2: ПОШИРЕННЯ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

I. Chyzmar,
 PhD, Vice-Rector for Economic and Educational Work,
 Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education
 N. Varadi,
 Doctor of Science in History, Associate Professor, Professor at the Department of History and Social Sciences,
 Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

PMBOK AND PRINCE2: DISSEMINATION OF PROJECT MANAGEMENT STANDARDS

У глобалізованому середовищі ефективне управління проєктами є критично важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей як у приватному секторі, так і в державному управлінні та соціальних ініціативах. Зростання складності проєктів, потреба в адаптивності та забезпеченні високої якості виконання спричинили появу численних документів, що встановлюють нормативні вимоги, правила, інструкції чи характеристики, які повинні виконуватись у управлінні проєктами. Серед них особливе місце займають два найбільш авторитетні та поширені стандарти — PMBOK (Project Management Body of Knowledge) та PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments). Обидва стандарти широко застосовуються на міжнародному рівні, проте між ними існують суттєві відмінності в підходах, правилах та сфері застосування. Водночас, у науковому дискурсі залишається недостатньо дослідженим питання про чинники, які зумовлюють таке широке поширення саме цих двох систем, а також їхню адаптивність у різних культурних, економічних і правових контекстах. За результатами дослідження звернено увагу на той факт, що визнання стандартів PMBOK і PRINCE2 як провідних у сфері управління проєктами є результатом системної дії комплексу чинників, які забезпечують їхню ефективність та актуальність у сучасному глобалізованому середовищі. Доведено, що їхнє глобальне поширення у понад 200 та 150 країнах відповідно свідчить про їх здатність адаптуватися до різних галузей, культурних контекстів і масштабів проєктів. Системність і методологічна зрілість обох підходів забезпечують структуроване, послідовне й контрольоване управління на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Універсальність і адаптивність дозволяють ефективно застосовувати стандарти як у традиційних сферах, так і в динамічних галузях, таких як ІТ чи фінанси. Доведено, що професійне визнання, підкріплене міжнародно визнаними сертифікаціями (PMP, PRINCE2 Foundation/Practitioner), сприяє кар'єрному зростанню фахівців і підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці. Нарешті, вплив на професійну спільноту проявляється через постійне оновлення підходів, інтеграцію новітніх концепцій і формування нових стандартів управління, що відповідають викликам часу.

In a globalized environment, effective project management is a critically important tool for achieving strategic goals in the private sector, public administration, and social initiatives. The increasing complexity of projects, the need for adaptability, and the demand for high-quality execution have led to the emergence of numerous documents that establish regulatory requirements, rules, guidelines, or specifications that must be followed in project management. Among them, two of the most authoritative and widely adopted standards hold a special place — PMBOK (Project Management Body of Knowledge) and PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments). Both standards are widely applied internationally; however, there are significant differences between them in terms of approaches, rules, and areas of application. At the same time, the question of the factors that have led to the widespread adoption of these two systems, as well as their adaptability in different cultural, economic, and legal contexts, remains insufficiently explored in the academic discourse. The research highlights the fact that the recognition of PMBOK and PRINCE2 as leading standards in project management is the result of a systematic combination of factors that ensure their effectiveness and relevance in today's globalized environment. It has been proven that their global presence in over 200 and 150 countries demonstrates their ability to adapt to various industries, cultural contexts, and project scales. The systematic nature and methodological maturity of both approaches ensure structured, consistent, and controlled management at all stages of the project lifecycle. The universality and adaptability of these standards allow for their effective application both in traditional fields and in dynamic industries such as IT and finance. It has been demonstrated that professional recognition, supported by internationally recognized certifications (PMP, PRINCE2 Foundation/Practitioner), promotes career growth for specialists and enhances their competitiveness in the labor market. Finally, their impact on the professional community is evident through the continuous updating of approaches, integration of the latest concepts, and the development of new management standards that respond to contemporary challenges.

Ключові слова: методологічна зрілість; ефективне управління проєктами; контрольоване управління; життєвий цикл проєкту.

Key words: methodological maturity; effective project management; controlled management; project lifecycle.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У глобалізованому середовищі ефективне управління проєктами є критично важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей як у приватному секторі, так і в державному управлінні та соціальних ініціативах. Зростання складності проєктів, потреба в адаптивності та забезпеченні високої якості виконання спричинили появу численних документів, що встановлюють нормативні вимоги, правила, інструкції чи характеристики, які повинні виконуватись в управлінні проєктами. Серед них особливе місце займають два найбільш авторитетні та поширені стандарти — PMBOK (Project Management Body of Knowledge), розроблений Інститутом управління проєктами (PMI, США), та PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments), створений у Великобританії під егідою уряду.

Обидва стандарти широко застосовуються на міжнародному рівні. Обидва стандарти широко застосовуються на міжнародному рівні. PMBOK є провідним стандартом у Північній і Південній Америці, Азії, а та-

кож у країнах, орієнтованих на міжнародний бізнес — зокрема у сферах будівництва, ІТ, фінансів і виробництва. Його гнучка структура дозволяє адаптувати підхід до будь-якого типу проєкту та галузі економіки.

PRINCE2, своєю чергою, є стандартом, який переважає в державному секторі Великої Британії та інших європейських країнах. Він також широко використовується в Австралії, Новій Зеландії, країнах Близького Сходу та Африки — особливо у сферах публічного управління, інфраструктурних проєктів і ІТ.

Попри те, що PMBOK і PRINCE2 мають на меті — успішне завершення проєктів — у науковому дискурсі залишається недостатньо дослідженим питання про чинники, які зумовлюють таке широке поширення саме цих двох систем, а також їхню адаптивність у різних культурних, економічних і правових контекстах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості поширення стандартів управління проєктами розглядалися у працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців, які так чи інакше звертали увагу на чинники, що зумовлюють глобальне визнання

PMBOK та PRINCE2 у контексті підвищення ефективності управлінських процесів у проєктах різної складності та масштабу.

Зокрема, Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Сарафінюк Я. М. та Кривдик М. О. у своїх працях акцентують увагу на особливостях адаптації міжнародних стандартів до умов національних економік, а також на прагненні до уніфікації підходів до планування, реалізації та контролю проєктів, що розглядаються як ключові чинники їхнього поширення. У спільних дослідженнях Гавловської Н. І. та Рудніченко Є. М. окремо розглянуто практику впровадження стандартів як інструментів підвищення організаційної зрілості та управлінської відповідальності в проєктно-орієнтованих структурах.

Водночас зарубіжні дослідники, зокрема Югдев К. та Мюллер Р., наголошували на важливості кадрової сумісності на глобальному ринку праці, а також на формуванні єдиного професійного простору з уніфікованими управлінськими підходами як ключових чинників поширення міжнародних стандартів управління проєктами.

Разом із тим, наразі відсутня єдина наукова думка щодо системи чинників, які зумовлюють широке поширення та визнання таких стандартів, як PMBOK і PRINCE2, у міжнародному середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є порівняльний аналіз особливостей поширення PMBOK і PRINCE2.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Автори звертають увагу на те, що саме PMBOK (Project Management Body of Knowledge) і PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) нині є провідними стандартами управління проєктами [1; 6]. PMBOK розглядається як зібрання знань щодо процесів і практик управління проєктами, яке подано у вигляді фреймворку (рамкової структури). Цей стандарт описує, що потрібно робити, але не завжди визначає, як саме це слід реалізовувати [2]. PRINCE2 натомість, є процесно-орієнтованою методологією управління проєктами з чіткою структурою, визначеними ролями, стандартними документами та етапами. У вигляді стандарту вона виступає як повноцінна методологія, що надає детальні інструкції: що, як, коли й ким має бути виконано в межах проєкту [2].

Чинник: глобальне поширення стандартів Спрямованість дії: <i>широке впровадження та використання у різних країнах і галузях*</i>	Чинник: системність і методологічна зрілість стандартів Спрямованість дії: <i>здатність забезпечувати комплексний, структурований і послідовний підхід до управління проєктами, що охоплює всі ключові аспекти та етапи життєвого циклу проєкту***</i>
Чинники, що сприяють поширенню стандартів PMBOK і PRINCE2	
Чинник: універсальність і адаптивність стандартів Спрямованість дії: <i>здатність ефективно застосовуватися у різних галузях, типах проєктів і організаціях **</i>	Вплив стандартів на професійну спільноту Спрямованість дії: <i>формування єдиної бази знань, практик і термінології для спеціалістів з управління проєктами в усьому світі*****</i>
	Чинник: професійне визнання стандартів Спрямованість дії: <i>загальноприйнята та підтверджена міжнародною спільнотою цінність і авторитетність стандартів у сфері управління проєктами****</i>

Рис. 1. Логіка системної дії основних чинників, що сприяють поширенню стандартів PMBOK і PRINCE2

Примітка

* Стандарти забезпечують уніфікацію підходів до управління проєктами, підвищують професійний рівень виконавців та керівників, сприяють міжнародній співпраці та формують спільну мову для фахівців у всьому світі.

** Стандарти є гнучкими та чутливими до умов, вимог і особливостей проєкту, що дозволяє забезпечувати ефективне управління ними в різних середовищах.

*** Стандарти передбачають наявність чітко визначених процесів, ролей, інструментів і методик, які взаємодіють між собою та базуються на перевірених практиках. Це дає змогу досягати стабільних і прогнозованих результатів у реалізації проєктів різної складності.

**** Стандарти набули широкого застосування в практиці провідних компаній і державних установ завдяки чітким вимогам до сертифікації фахівців, інтеграції до навчальних програм університетів та високому попиту на сертифікованих менеджерів проєктів на глобальному ринку праці.

***** Стандарти створюють умови для підтримки чинних підходів, розвитку нових практик, професійного зростання, підвищення кваліфікації та обміну досвідом.

Джерело: сформовано на основі [2; 5—6].

Таблиця 1. Порівняння географічного поширення стандартів PMBOK і PRINCE2

Критерій порівняння	Стандарт PMBOK	Стандарт PRINCE2
Кількість країн використання	Понад 200 країн світу.	Більше ніж 150 країн.
Регіони застосування стандарту	Північна і Південна Америка, Європа, Азія, Африка, Австралія.	Європа, Азія, Австралія, Близький Схід, Африка.
Сфера домінування	Приватний сектор, транснаціональні компанії, IT, будівництво, фінанси.	Державний сектор Великої Британії, міжнародні організації, державні проєкти.
Типовий контекст застосування	Різноманітні проєкти будь-якої складності та галузі.	Стандартизовані проєкти з чіткою структурою управління.
Мовна доступність	Доступний на понад 10 мовах, включно з українською.	Доступний англійською та деякими європейськими мовами.
Орган сертифікації	Міжнародна професійна організація PMI (Project Management Institute)	Спільне підприємство між урядом Великої Британії (Cabinet Office) та приватною компанією Capita AXELOS та Міжнародна компанія PeopleCert*

Примітка

*є офіційним екзаменаційним інститутом для сертифікацій AXELOS.

Джерело: сформовано на основі [2—3; 6].

Таблиця 2. Порівняння системності та методологічної зрілості стандартів PMBOK і PRINCE2

Критерій порівняння	Стандарт PMBOK	Стандарт PRINCE2
Тип підходу	Стандарт знань, а не методологія в класичному сенсі.*	Стандарт знань та повноцінна методологія.**
Структура стандартів	Складається з 10 сфер знань (наприклад, управління часом, вартістю, ризиками) і 5 груп процесів — від ініціації до завершення, що охоплюють весь життєвий цикл проекту.	Базується на 7 принципах (основні правила), 7 темах управління (ключові аспекти контролю проекту) і 7 процесах, які разом забезпечують послідовний і цілісний підхід до керування будь-яким проектом.
Життєвий цикл проекту, що підтримується	Повністю охоплює всі фази проекту (ініціація, планування, виконання, контроль і моніторинг, завершення).	Орієнтований на контрольоване проходження фаз життєвого циклу проекту за допомогою керованих процесів.
Області управління проектом	Час, вартість, якість, ризики, інтеграція, комунікації, ресурси, зацікавлені сторони тощо.	Теми управління: бізнес-обґрунтування, організація, якість, плани, ризики, зміни, прогрес.
Ролі та відповідальність	Визначаються за потреби організації; гнучкий підхід до структури команди.	Чітко визначені ролі: керівник проекту, власник проекту (спонсор), керівний комітет, команда тощо.
Принципи управління проектами	Немає чітко визначених принципів, але є керівні настанови.	7 чітких принципів (наприклад безперервне обґрунтування, навчання на досвіді, управління за етапами тощо).
Вимоги до проектної документації	Орієнтація на адаптацію — документи визначаються контекстно.	Стандартизовані документи та шаблони (наприклад, бізнес-кейс, реєстр ризиків, план проекту, звіт про етап).

Примітка

* Надає опис сфери знань, групи процесів і найкращих практик, але не регламентує чітко, як саме їх реалізовувати.

** чітко визначає сукупність прийомів управління.

Джерело: сформовано на основі [2—4].

Визнання окреслених стандартів управління проектами зумовила системна дія кількох чинників, які пов'язані з їхнім глобальним поширенням, системністю і методологічною зрілістю, універсальністю і адаптивністю, професійним визнанням та впливом на професійну спільноту (див. рис. 1).

Визнання стандартів PMBOK і PRINCE2 як провідних у сфері управління проектами є результатом системної дії комплексу чинників, які забезпечують їхню ефективність та актуальність.

На користь глобального поширення стандартів свідчить те, що PMBOK використовується в понад 200 країнах світу, а PRINCE2 — у більш ніж 150 країнах (однак особливо популярним є у державному секторі Великої Британії) (див. табл. 1).

Відтак обидва стандарти здобули глобальне поширення завдяки здатності адаптуватися до різних галузей, культурних контекстів і масштабів проектів [2—3].

Системність і методологічна зрілість цих стандартів забезпечується тим, що PMBOK представляє детально опрацьовану структуру знань, яка охоплює всі етапи життєвого циклу проекту та ключові області управління (час, вартість, ризики, якість тощо), тоді як PRINCE2 пропонує цілісну сукупність прийомів управління, що включає не лише процеси, а й чітко визначені ролі (наприклад, керівник проекту, спонсор, команда проекту), відповідальність, теми управління (як-от бізнес-обґрунтування та управління змінами) та вимоги до документації (див. табл. 2).

Фактично системність і методологічна зрілість PMBOK і PRINCE2 забезпечують структуроване, послідовне й контрольоване управління на всіх етапах життєвого циклу проекту [2].

Таблиця 3. Порівняння універсальності та адаптивності стандартів PMBOK і PRINCE2

Критерій порівняння	Стандарт PMBOK	Стандарт PRINCE2
Універсальність нормативних вимог, правил, інструкцій	Універсальний фреймворк, застосовний у будь-якій галузі.	Універсальна методологія, розроблена для широкого використання.
Галузі або сфери застосування	Будівництво, ІТ, фінанси, охорона здоров'я, наука, освіта, виробництво тощо.	Державне управління, ІТ, оборона, освіта, охорона здоров'я, транснаціональні проекти.
Адаптивність нормативних вимог, правил, інструкцій	Побудований як гнучка структура, що адаптується до різного масштабу та складності проектів.	Побудований як адаптивна сукупність прийомів управління, яка масштабована для будь-якого типу проекту.
Особливості адаптації правил, інструкцій чи характеристик	Дає змогу самостійно визначати обсяг застосування знань та інструментів.	Має чіткі правила адаптації до середовища та організації.

Джерело: сформовано авторами.

Таблиця 4. Порівняння особливостей професійного визнання стандартів PMBOK і PRINCE2

Критерій порівняння	Стандарт PMBOK	Стандарт PRINCE2
Визнання сертифікації	Глобальне визнання, що має особливу цінність у США, Канаді, Латинській Америці, Азії, Австралії.	Глобальне визнання, що має особливу цінність у Великій Британії, країнах Європи, Австралії, на Близькому Сході та в Африці.
Вимоги до отримання сертифікації	Вимагає значного досвіду роботи у проєктному менеджменті та проходження іспиту PMP.	Foundation – базовий рівень, Practitioner – поглиблене володіння методологією.
Вплив сертифікації на кар'єру	Підвищує конкурентоспроможність на глобальному ринку праці, визнається роботодавцями у багатьох галузях.	Є вимогою для участі у державних тендерах та великих проєктах, особливо у Великій Британії, країнах ЄС та інших юрисдикціях*.
Переваги сертифікації для фахівців	Свідчить про глибокі знання в сфері управління проєктами, що універсальні для різних галузей.	Свідчить про знання методології управління проєктами із контролем і документуванням.
Підтримка професійної спільноти	Широка спільнота сертифікованих PMP, локальні відділення PMI по всьому світу.	Поширена спільнота сертифікованих PRINCE2 у регіонах з великою кількістю урядових проєктів.

Примітка

*Стандарт орієнтований на управління ризиками та змінами (що критично важливо у великих та публічних ініціативах) та вимагає ведення документації на всіх етапах, що полегшує аудит, контроль і звітування перед зацікавленими сторонами (у т.ч. громадськістю та наглядовими органами).

Джерело: сформовано на основі [2; 5–6].

Універсальність і адаптивність цих стандартів полягає в тому, що PMBOK може бути застосований у будь-якій галузі — будівництві, ІТ, фінансах, охороні здоров'я, виробництві тощо, а PRINCE2 — до різноманітних проєктів, забезпечуючи чітку структуру управління навіть найскладнішими ініціативами (див. табл. 3).

Так, обидва стандарти є високофункціональними і гнучкими [2; 4], що дозволяє ефективно використовувати їх у найрізноманітніших організаційних та галузевих контекстах.

Щодо професійного визнання, на його користь свідчить те, що наявність сертифікації за PMBOK (PMP) та PRINCE2 (Foundation, Practitioner) підвищує конкурентоспроможність фахівців на глобальному ринку праці (див. табл. 4). Зокрема, 87% роботодавців у США віддають перевагу кандидатам із сертифікатом PMP (дані PMI 2023). У Великій Британії понад 70% державних тендерів вимагають знання PRINCE2 (дані AXELOS, 2024).

Вплив стандартів PMBOK і PRINCE2 на професійну спільноту забезпечується тим, що вони не лише підтримують чинні практики, а й формують нові підходи до управління проєктами, активно оновлюються та відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища (див. табл. 5).

Наприклад, PMI регулярно оновлює PMBOK, інтегруючи такі сучасні практики, як гнучке управління (Agile), управління змінами, цифровізація та аналітика даних. Це дозволяє менеджерам проєктів залишатися актуальними та ефективними в умовах швидких технологічних змін. PRINCE2 в останній версії включає ті практики гнучкого управління, що сприяють застосуванню прийомів управління у проєктах із високою невизначеністю.

Фактично, PMBOK і PRINCE2 вважаються провідними стандартами, тому що їхній вплив виходить далеко за межі конкретних організацій і охоплює усю екосистему управління проєктами на міжнародному рівні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження звернено увагу на той факт, що визнання стандартів PMBOK і PRINCE2 як провідних у сфері управління проєктами є результатом системної дії комплексу чинників, які забезпечують їхню ефективність та актуальність у сучасному глобалізованому середовищі.

Доведено, що їхнє глобальне поширення у понад 200 та 150 країнах відповідно свідчить про їх здатність адаптуватися до різних галузей, культурних контекстів і масштабів проєктів. Системність і методологічна зрілість обох підходів забезпечують структуроване, послідовне й контрольоване управління на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Універсальність і адаптивність дозволяють ефективно застосовувати стандарти як у традиційних сферах (будівництво, інфраструктура), так і в динамічних галузях, таких як ІТ чи фінанси.

Доведено, що професійне визнання, підкріплене міжнародно визнаними сертифікаціями (PMP, PRINCE2 Foundation/Practitioner), сприяє кар'єрному зростанню фахівців і підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці. Нарешті, серед чинників впливу на професійну спільноту, що проявляється через постійне оновлення підходів, інтеграцію новітніх концепцій (Agile, цифрова трансформація) і формування нових стандартів управління, що відповідають викликам часу.

Таблиця 5. Вплив стандартів PMBOK і PRINCE2 на професійну спільноту

Критерій порівняння	Стандарт PMBOK	Стандарт PRINCE2
Підтримка чинних практик	Підтримує традиційні методи управління проєктами, включно з детальним плануванням і контролем.	Забезпечує структуровану методологію із визначеними процесами та ролями.
Формування нових підходів	Інтегрує сучасні тенденції: Agile, управління змінами, цифровізація, аналітика даних.	Включає принципи гнучкого управління для адаптації до проєктів з високою невизначеністю.
Оновлення стандартів	Регулярне оновлення PMBOK (кожні 4-5 років), адаптація до нових технологій і трендів.	Останні версії PRINCE2 оновлені з урахуванням сучасних вимог, акцент на гнучкість.
Вплив на розвиток професій	Сприяє підвищенню кваліфікації менеджерів проєктів через курси, конференції, публікації.	Активно підтримує навчальні програми, сертифікації та професійні спільноти.
Актуальність для бізнесу	Відповідає вимогам сучасного динамічного бізнес-середовища, допомагає управляти складністю і ризиками.	Відповідає вимогам ефективного управління проєктами в умовах змін і невизначеності.

Джерело: сформовано на основі [1; 3—4].

Таким чином, PMBOK і PRINCE2 не лише підтримують чинні практики управління проєктами, а й формують стратегічний напрям розвитку всієї галузі, зберігаючи провідні позиції у світовому масштабі.

З огляду на результати проведеного дослідження, перспективи подальших наукових розвідок у сфері управління проєктами доцільно спрямувати на глибше вивчення ефективності інтеграції гібридних підходів до управління проєктами, зокрема поєднання вимог, правил, інструкцій та характеристик, які повинні виконуватись в управління проєктами (PMBOK, PRINCE2) з гнучкими підходами (Agile, Scrum, SAgile) в умовах високої динаміки середовища.

Література:

1. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Управління інноваційними проєктами: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2016. 247 с.
2. Gurnov, A. What Are the Differences Between PMBOK vs. PRINCE2 in Project Management? Project Management Guide. 2023. <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-are-the-differences-between-pmbok-and-prince2/#artem-gurnov>
3. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Сарафінюк Я. М., Кривдик М. О. Теоретичні основи управління проєктами з позиції використання сучасних інструментів цифрового проєктного менеджменту. Український журнал прикладної економіки. 2021. №3. Т. 6. С. 72—78.
4. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Кривдик М. О., Балабус Д. А. Розвиток стандартів з управління проєктами: міжнародний досвід. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 133—139.
5. Jugdev K., Muller R. A retrospective look at our evolving understanding of project success. Project Management Journal. 2005. № 36 (4). P. 19—31.

6. Turner J. R., Huemann M., Keegan A. E. Human resource management in the project-oriented organization: the roles of project managers, line managers, and HRM managers. Project Management Journal. 2008. № 39 (1). P. 2—6.

References:

1. Gavlovskaya, N.I., and Rudnichenko, E.M. (2016), Upravleniye innovatsionnymi proyektami [Management of innovative projects]: KhNU, Khmelnytsky, Ukraine.
2. Gurnov, A. (2023), "What Are the Differences Between PMBOK vs. PRINCE2 in Project Management?", Project Management Guide, available at: <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-are-the-differences-between-pmbok-and-prince2/#artem-gurnov> (Accessed 05 July 2025).
3. Rudnichenko, E.M., Gavlovskaya, N.I., Sarafiniyuk, Y.M. and Krivdik, M.O. (2021), "Theoretical foundations of project management from the perspective of the use of current tools for digital project management", Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky, vol. 3, no. 6, pp. 72—78.
4. Rudnichenko, E. M., Gavlovskaya, N. I., Krivdik, M. O. and Balabus, D. A. (2023), "Development of management standards. projects: international evidence", Innovation and Sustainability, vol. 1, pp. 133—139.
5. Jugdev, K. and Muller, R. (2005), "A retrospective look at our evolving understanding of project success. Project Management Journal, vol. 36 (4), pp. 19—31.
6. Turner, J. R., Huemann, M. and Keegan, A.E. (2008), "Human resource management in the project-oriented organization: the roles of project managers, line managers, and HRM managers", Project Management Journal, vol. 39 (1), pp. 2—6.

Стаття надійшла до редакції 13.07.2025 р.

УДК 339:331.556

*О. С. Шепель,**PhD, асистент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин,
НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету
імені Тараса Шевченка**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9200-9925>**Н. В. Резнікова,**д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, НН
інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2570-869X>**О. В. Булатова,**д. е. н., професор, професор кафедри міжнародних фінансів, НН інститут міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7938-7874>**В. А. Крикун,**к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу, НН інститут міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2095-2223>**Г. О. Гридасова,**PhD, молодший науковий співробітник, НН інститут міжнародних відносин**Київського національного університету імені Тараса Шевченка**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9270-5213>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.47

ТРУДОВИЙ МІГРАЦІЙНИЙ РЕСУРС ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ І РЕАЛІЗАТОР ЕКОНОМІЧНОГО ІНТЕРЕСУ: МІЖНАРОДНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПОТОКАМИ РОБОЧОЇ СИЛИ

*O. Shepel,**PhD, Assistant of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational
and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv**N. Reznikova,**Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of World Economy and International Economic
Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv**O. Bulatova,**Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of International Finance,
Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv**V. Krykun,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business,
Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv**G. Grydasova,**PhD, Junior Researcher, Educational and Scientific Institute of International Relations**Taras Shevchenko National University of Kyiv*

LABOR MIGRATION RESOURCE AS A FACTOR OF ECONOMIC GROWTH AND IMPLEMENTER OF ECONOMIC INTEREST: INTERNATIONAL MECHANISMS FOR MANAGING LABOR FLOWS

У статті досліджено міжнародну трудову міграцію як важливий чинник глобального економічного розвитку та джерело зовнішніх фінансових трансфертів для країн походження трудових мігрантів. Особливу увагу приділено аналізу міжнародних механізмів управління міграційними

потокми, зокрема ролі таких міжнародних організацій, як МОП і МОМ, у забезпеченні прав трудових мігрантів та підтримці їхньої інтеграції й реінтеграції. Проаналізовано сучасні тенденції, обсяги грошових переказів і їхній вплив на ВВП країн-реципієнтів. Розглянуто виклики ефективного включення трудових мігрантів у національні ринки праці та визначено ризики фінансової втрати трансфертів. Відзначено, що соціально-економічні наслідки для країн-донорів та країн-реципієнтів кардинально відрізняються в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах, що підкреслює дуальну природу міграційних процесів. У короткостроковому періоді міграція може приносити позитивні ефекти для країн-експортерів робочої сили через зменшення рівня безробіття, скорочення державних витрат на утримання безробітних та зростання надходжень від грошових переказів мігрантів. Водночас для країн-реципієнтів створюється подвійний ефект — з одного боку, зростає тиск на внутрішній ринок праці за певними спеціальностями, з іншого — вирішується проблема нестачі робочої сили в секторах, що потребують низькокваліфікованих та низькооплачуваних працівників. Однак у довгостроковій перспективі міграційні процеси мають вкрай негативні наслідки для країн-донорів ("відтік мізків"), оскільки відбувається відтік економічно активного населення на постійне місце проживання в інші країни, що призводить до збільшення дефіциту трудових ресурсів на національному ринку праці, особливо у сферах охорони здоров'я, освіти, науки та високотехнологічних галузях. Авторами запропоновано стратегічний підхід до використання міграційного ресурсу як інструменту економічної безпеки й сталого розвитку, що базується на багаторівневому регулюванні та інституційній співпраці. Стаття підготовлена в рамках виконання науково-дослідної роботи 0123U102061 "Міжнародні механізми забезпечення ресурсами стратегічного значення для підвищення обороноздатності України".

This article investigates international labor migration as a fundamental determinant of global economic transformation and a vital conduit for transnational financial transfers. It conceptualizes the migration resource as a strategic economic asset that influences macroeconomic stability, fiscal sustainability, and the resilience of labor markets in both donor and recipient countries. The study emphasizes the importance of institutional coordination in regulating labor mobility and highlights the role of international organizations such as the International Labour Organization (ILO) and the International Organization for Migration (IOM) in enforcing labor standards, protecting migrants' rights, and promoting decent work principles.

It critically examines the structural integration of migrant labor into segmented labor markets, challenges related to skills mismatch, brain drain, and informal employment, and evaluates the effectiveness of national labor migration policies within the broader framework of human capital development and labor force optimization. Empirical data on remittance flows are analyzed in relation to gross domestic product (GDP), current account balances, and monetary transmission channels, illustrating the countercyclical function of remittances in sustaining household consumption, financial liquidity, and exchange rate stabilization. Particular attention is given to transaction cost asymmetries and the need for financial inclusion instruments that would facilitate the productive utilization of remitted capital and stimulate endogenous investment.

The socio-economic consequences for donor and recipient countries differ dramatically in the short, medium and long term, which highlights the dual nature of migration processes. In the short term, migration can bring positive effects for labor-exporting countries through a decrease in unemployment, a reduction in government spending on the unemployed, and an increase in remittances. At the same time, a double effect is created for recipient countries — on the one hand, pressure on the domestic labor market for certain specialties increases, and on the other, the problem of labor shortages in sectors requiring low-skilled and low-paid workers is solved. However, in the long term, migration processes have extremely negative consequences for donor countries, as there is an outflow of economically active population for permanent residence in other countries, which leads to an increase in the shortage of labor resources in the national labor market, especially in the fields of health care, education, science and high-tech industries. This phenomenon, known as the "brain drain", causes significant economic, cultural and even political damage to the countries from which specialists migrate, as the state loses investments made in their education, which leads to a narrowing of industrial potential and a deterioration of the business environment.

The authors propose a strategic governance model that includes multilateral cooperation, harmonized migration policy frameworks, and proactive reintegration mechanisms aimed at

maximizing the socio-economic dividends of migration. Ultimately, the article substantiates the need for embedding international labor migration governance into national development strategies, economic resilience frameworks, and integrated security doctrines, positioning migration as a long-term catalyst for inclusive, innovation-driven, and sustainable growth in the globalized economy. The article was prepared as part of the research work 0123U102061 "International mechanisms for providing resources of strategic importance to increase the defense capability of Ukraine."

Ключові слова: міжнародний механізм, ресурси стратегічного значення, економічна безпека, економічний інтерес, міграційний ресурс, трудова міграція, демографічний фактор, стратегія розвитку, соціально-економічна нестабільність, управління, робоча сила, ринок праці, економічний розвиток, трансферти, грошові перекази, глобалізація, трансформація, МОП, Південно-Східна Азія, Північна Африка, ЄС

Key words: international mechanism, resources of strategic importance, economic security, economic interest, migration resource, labor migration, demographic factor, development strategy, socio-economic instability, management, labor force, labor market, economic development, transfers, remittances, globalization, transformation, ILO, Southeast Asia, North Africa, EU

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасній парадигмі глобального розвитку трудова міграція постає динамічним процесом, що формує нову архітектуру світового ринку праці та створює як можливості, так і виклики для країн-донорів і країн-реципієнтів. Особливої актуальності це питання набуває для держав із соціально-економічною нестабільністю, зумовленою війнами, кризами чи слабкими інституціями. У таких умовах міграційний ресурс набуває стратегічного значення, стабілізуючи економіку через трансферти, знижуючи тиск на ринок праці та сприяючи майбутнім інвестиціям. В умовах глобалізації ефективне управління міжнародною трудовою міграцією потребує не лише національних, а й скоординованих міжнародних підходів. Необхідно створити механізми для інтеграції міграційних потоків у державні стратегії, зберігаючи економічну безпеку та рівний доступ до праці.

Незважаючи на визнаний вплив трудової міграції на економічне зростання, структурну трансформацію ринку праці та наповнення людського капіталу, наукова дискусія залишається фрагментованою. Дослідження переважно зосереджуються або на мікроекономічних аспектах (наприклад, поведінкові моделі мігрантів і домогосподарств), або на макроекономічних оцінках впливу грошових переказів. При цьому комплексна інтеграція міграційного ресурсу як інструменту довгострокової стратегії розвитку держави все ще залишається недостатньо розробленою, особливо в умовах зростання геополітичної нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останнє десятиліття ознаменувалося зростанням інтересу наукової спільноти до вивчення економічних наслідків міжнародної трудової міграції. У звіті Міжнародного валютного фонду (МВФ) 2021 року "Вплив міжнародної міграції на інклюзивне зростання" наголо-

шено на двоєдності впливу трудової міграції — вона одночасно сприяє економічному зростанню та може поглиблювати структурну залежність країн-донорів від зовнішніх трансфертів [35]. Експерти Світового банку, зі свого боку, акцентують увагу на ролі грошових переказів, людського капіталу та інституцій як основних каналів економічного ефекту міграції [30].

Дж. Борхас доводить, що імміграція позитивно впливає на приріст ВВП у приймаючих країнах, хоча й загострює соціально-економічну нерівність [15]. Натомість дослідження Т. Хассана свідчать про значний внесок висококваліфікованих мігрантів у розвиток інновацій та залучення інвестицій [22]. Дослідження А. Гараса та ін. та П. Сгрігнолі та ін. демонструють вплив міграційних мереж на розвиток торгівлі та прямих іноземних інвестицій, тоді як С. Хара-Фігуерос та ін. та А. Лопатінас та ін. пов'язують мобільність кадрів з інноваційним потенціалом регіонів [14; 20; 27; 34].

Авторський колектив на чолі із В. Панченком доводить, що хоча грошові перекази виступають чинником фінансової стабільності, їхнє надмірне використання може призводити до макроекономічної інерції, стимулювати споживчий, а не інвестиційний попит, та підривати мотивацію до реформ [5; 8]. А в публікаціях О. Чернобая, С. Маліброди й В. Шевчука проаналізовано позитивну кореляцію між обсягами трансфертів та ВВП на душу населення у країнах, що розвиваються [12]. П. Девіс, М. Грінвуд і Г. Лі [17], Е. Фукас [19], Б. Маккейг та Н. Павнік [5] Х. В. Фам, Г. Маколі та С. Марш [12] на високому теоретико-методологічному рівні синтезували безпекові і демографічні проблеми, виокремлюючи фінансові механізми управління міграційними процесами та їхнього впливу на макроекономічне середовище країн-донорів та країн-реципієнтів. Сучасна наукова парадигма [1; 2; 3; 4; 7; 9; 10; 11; 13; 16] демонструє стійку тенденцію до переосмислення змістовного наповнення і механізмів досягнення національної безпе-



Рис. 1. Загальний обсяг та частка міжнародних мігрантів у 1970–2024 рр., у млн та %

Джерело: побудовано О. Шепель на основі [25].

ки і реалізації національних інтересів, встановлення дієвого інструментарію набуття ознак економічної резильєнтності в умовах загострення конфліктогенності, і з цих позицій трудова міграція постає не лише як демографічний чи соціальний феномен, а як багатовимірне економічне явище з потенціалом стратегічного впливу на темпи зростання, інституційну стійкість та структурну трансформацію ринків праці [6].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даного дослідження є комплексне осмислення трудової міграції як екзогенного та ендогенного фактора економічного зростання у глобальному вимірі. Наукове завдання полягає в ідентифікації оптимальних підходів до формування міжнародної та національної політики управління міграційними ресурсами як важливою ланкою системи економічної безпеки, трудового потенціалу та відновлюваної динаміки економічного зростання в умовах глобальної трансформації соціально-економічного порядку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міграційні процеси, як форма адаптивної реакції на соціально-економічні, політичні та демографічні зміни, відіграють визначальну роль у трансформації глобальної економічної ландшафту. У сучасному світі, який характеризується зростаючою інтеграцією ринків праці, демографічною поляризацією та зростанням рівня нерівності, інтенсивність і складність міжнародної міграції набули безпрецедентного масштабу. Згідно з даними Департаменту економічних і соціальних питань ООН, у 2024 році чисельність міжнародних мігрантів досягла 304 мільйони осіб, що становить 3,7% світового населення, майже подвоївши показник 1990 року (див. рис. 1). Такий приріст є не лише кількісним показником демографічного зсуву, а й індикатором глибоких структурних трансформацій на глобальному рівні.

Аналіз просторового розподілу міграційних потоків свідчить про значну концентрацію мігрантів у регіонах з високим рівнем соціально-економічного розвитку. Європа, зокрема, у 2024 році прийняла найбільшу кількість міжнародних мігрантів — 94 мільйони, за нею

йдуть Північна Америка (61 мільйон) та Північна Африка і Західна Азія (54 мільйони). Відповідно до динаміки приросту, Європа також демонструє найінтенсивніше зростання: з 1990 року чисельність мігрантів у регіоні зросла на 43 мільйони. У той же час, у Північній Америці, попри загальний приріст у 34 мільйони, темпи зростання значно знизились — з 3,8% на рік у 1990-х роках до менш ніж 1% після 2020 року. Цей спад темпів може бути інтерпретований як наслідок змін у політиці імміграційного регулювання, посилення конкуренції за трудові ресурси та змін у глобальному попиті на робочу силу [25].

У структурному розрізі особливої уваги заслуговують демографічні параметри мігрантів. У 2024 році близько 78% міжнародних мігрантів перебували у віковій категорії 15–64 роки, що підтверджує переважну участь працездатного населення у глобальних міграційних процесах. Така тенденція вказує на стратегічне значення міграції як інструменту поповнення дефіцитних ринків праці в індустріально розвинених країнах. Водночас, зафіксоване скорочення частки молоді (до 19 років) з 18,9% у 1990 році до 14,6% у 2024 році свідчить про зменшення потенціалу довгострокової демографічної інтеграції. Частка осіб старше 65 років залишається стабільною (близько 12,2%), що, ймовірно, пов'язано з міграцією у рамках програм возз'єднання родин або міграції пенсіонерів [12].

Суттєвим чинником глобальної мобільності є трудова міграція, яка демонструє високий ступінь інтегрованості у глобальні ланцюги створення доданої вартості. За оцінками Міжнародної організації праці (МОП), у 2022 році чисельність трудових мігрантів становила приблизно 169 мільйонів осіб, або 62% від загальної кількості міжнародних мігрантів. Більшість із них (понад 67%) зосереджені в країнах із високим рівнем доходу. Водночас, між 2013 і 2019 роками відбулося помітне зменшення частки трудових мігрантів у високорозвинених державах (на 7,3%), з паралельним зростанням їх кількості у країнах із доходами вище середнього (на 7,8%). Ця динаміка може бути пояснена як економічним зростанням ринків, що розвиваються, так і посиленням регуляторного контролю в економіках Глобальної Півночі [25].

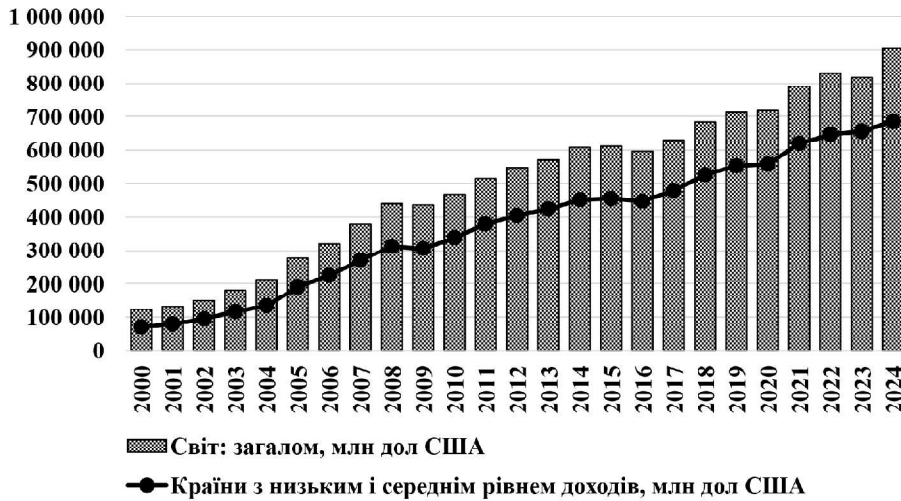


Рис. 2. Обсяги трансфертів міжнародних трудових мігрантів до країн-донорів робочої сили, мільярд дол. США, 2000–2024 рр.

Джерело: побудовано О. Шепель на основі [24; 38].

Роль мігрантів у функціонуванні національних економік також виявляється через призму грошових переказів. У 2024 році загальний обсяг транснаціональних переказів сягнув 905 мільярдів доларів США, що перевищує показники попередніх років. Цей приріст особливо відчутний у країнах з низьким і середнім рівнем доходу, де обсяги надходжень зросли на 12% протягом останніх 5 років — з 557 до 685 мільярдів доларів [24]. (Див. Рис. 2).

Серед найбільших реципієнтів грошових переказів у 2023–2024 роках — Індія (111 млрд дол.), Мексика (62 млрд дол.), Китай (50 млрд дол.), Філіппіни (40 млрд дол.) та Єгипет (24 млрд дол.) Таке фінансове забезпечення формує потужний квазісоціальний трансферт, що дозволяє домогосподарствам у країнах-донорах пом'якшувати ефекти економічної вразливості, структурного безробіття та дефіциту бюджетного фінансування. Водночас, поряд із позитивними ефектами, існує явище так званої пастки грошових переказів, яка ускладнює фінансову інклюзію та економічну стабільність країн-реципієнтів. Під пасткою грошових переказів мається на увазі системна втрата частини зовнішнього доходу на користь посередників через високі комісії, приховані валютні маржі та монополізацію каналів передачі. У середньому вартість переказу \$200 становить 6,62% для країн із низьким рівнем доходу, тоді як ціль ЦСР 10.с визначає граничну норму на рівні 3%. Наприклад, у Субсахарській Африці ця вартість сягає 8–10%, а при використанні банків — до 12–13%. Це означає, що мільярди доларів щороку втрачаються на транзакційних витратах, замість спрямування в реальний сектор економіки. За оцінками Overseas Development Institute, надлишкові витрати на перекази до Африки становлять до \$2,3 млрд щорічно [28; 33].

У сучасній глобалізованій економіці трудова міграція розглядається як структурно-детермінований фактор, що опосередковано впливає на динаміку сукупного випуску, розширення економічної бази нагромадження капіталу та підвищення продуктивності праці. З макроекономічної перспективи, трудова міграція виконує стабілізуючу функцію в міжрегіональному перерозподілі робочої сили, сприяючи підвищенню потенційно-

го ВВП, запобігаючи інфляційному навантаженню на ринок праці та активізуючи мультиплікативні ефекти у суміжних секторах. Зокрема, за оцінками ОЕСР, іммігранти у країнах-членах організації формують до 17% зайнятості, при цьому рівень продуктивності в деяких секторах зростає в середньому на 1,2–1,5% за кожні 10% приросту іммігрантів у відповідному кластері зайнятості [26].

Фіскальний вплив також є вагомим: у Німеччині та Канаді податкові надходження від мігрантів у 2023 році забезпечили понад 8% доходів уряду при одночасному зниженні бюджетного навантаження на пенсійну систему. Ці дані підтверджують, що міграційний ресурс здатен виступати фактором фіскального вирівнювання в умовах демографічного старіння та депопуляційного тиску. У 2024 році українські трудові мігранти внесли до державного бюджету Польщі 15,21 млрд злотих (приблизно 3,6 млрд доларів США) у вигляді чистих податкових надходжень, що становило приблизно 2,5% від загальних податкових надходжень [36].

Міграція робочої сили функціонує як механізм адаптивної гнучкості системи національного ринку праці, забезпечуючи збалансовану взаємодію між структурним попитом і фактичною пропозицією трудових ресурсів. Зокрема, у країнах Західної Європи, де спостерігається системне скорочення коефіцієнта демографічного навантаження (менше ніж 2,5 особи працездатного віку на одного пенсіонера), трудова міграція компенсує дефіцит у критичних сегментах економіки, включаючи будівництво, охорону здоров'я, транспорт і соціальні послуги.

У 2023 році згідно з даними Eurostat, іммігранти становили до 28% усіх працевлаштованих у секторах низької кваліфікації в Італії, Іспанії та Франції, а у скандинавських країнах — понад 15% персоналу в системах довготривалого догляду. Така концентрація дозволяє підтримувати безперервність функціонування базової інфраструктури та знижувати граничні витрати на залучення місцевої робочої сили [29].

Водночас інтеграція мігрантів у ринок праці країни-реципієнта потребує відповідного інституційного середовища: механізмів визнання кваліфікацій, адаптацій-

ної освіти, податкових стимулів для роботодавців, що сприяють підвищенню зайнятості та мінімізації "тінізації" трудових відносин. Недостатня адаптивність цих механізмів може призводити до формування стійких неформальних сегментів ринку, соціальної маргіналізації мігрантів та структурних диспропорцій у зайнятості. З урахуванням цих аспектів трудова міграція повинна розглядатися як інструмент стратегічного планування в політиці ринку праці, що дозволяє не лише компенсувати нестачу трудових ресурсів, а й оптимізувати якісну структуру зайнятості в умовах трансформації моделей економічного відтворення.

У сучасних умовах глобалізації, трансформації ринку праці та поглиблення міждержавних зв'язків трудова міграція виступає одним із найважливіших ресурсів стратегічного значення. Людський ресурс, як ключовий елемент економічної мобільності, все активніше розглядається не лише як об'єкт соціальної політики, а і як чинник, що прямо впливає на економічне зростання, економічну безпеку та стабільність держав. Особливо актуальним це питання постає в умовах війни, гуманітарних криз, змін клімату та структурної нестабільності на глобальному рівні. Ефективне управління міграційним ресурсом потребує чітко вибудованої стратегії розвитку, заснованої на міжнародному механізмі співпраці, правового регулювання та інституційної взаємодії. У цьому контексті роль міжнародних організацій є визначальною.

Міжнародна організація праці забезпечує функціонування системи міжнародних трудових стандартів, спрямованих на забезпечення гідної праці для всіх, включаючи трудових мігрантів. Її діяльність ґрунтується на нормах, закріплених у ключових конвенціях — зокрема №97 і №143 — які регламентують права трудящих-мігрантів, боротьбу з дискримінацією та експлуатацією. Ці документи становлять правову основу, яка дозволяє країнам-учасникам розробляти стратегії управління трудовою міграцією в контексті довгострокового економічного розвитку та соціальної політики. МОП не лише наглядає за дотриманням норм, а й надає технічну допомогу, організовує навчальні програми, підтримує розвиток національних інституцій, що регулюють ринок праці. Таким чином, міжнародний механізм МОП дозволяє інтегрувати міграційний ресурс у структуру національної економіки як важливий компонент робочої сили, здатної адаптуватися до змін [18].

У країнах Південно-Східної Азії, таких як Філіппіни, Індонезія та В'єтнам, МОП активно сприяє створенню легальних каналів міграції, що мінімізують ризики експлуатації та торгівлі людьми. Наприклад, спільно з урядом Філіппін МОП розробила стандартизовані контрактні умови для заробітчан, які виїжджають до країн Перської затоки. Це забезпечує правовий захист мігрантів та підвищує прозорість найму. У Лівані та Йорданії МОП запровадила механізми інспекції праці в секторах, де працюють іноземні робітники, з метою забезпечення гідних умов праці [18].

В Африці МОП співпрацює з урядами Сенегалу, Нігерії та Ефіопії у впровадженні стратегій реінтеграції повернутих трудових мігрантів, які повертаються з Європи або країн Перської затоки. Організація сприяє

розвитку програм професійної підготовки, мікрофінансування та розвитку малого підприємництва як інструментів утримання робочої сили в країні походження. Ці заходи не лише стабілізують ринок праці, а й зміцнюють економічну безпеку держав [18].

У Європі МОП активно співпрацює з урядами країн Центральної та Східної Європи, зокрема Польщі, Румунії та Болгарії, які є як країнами-донорками, так і приймаючими країнами трудових мігрантів. Вони беруть участь у програмах технічної підтримки щодо імплементації європейських директив про захист трудових прав мігрантів. МОП також виступає консультантом у питаннях формування двосторонніх угод про трудову міграцію [18].

У контексті України, яка є як країною походження, так і транзиту трудових мігрантів, роль МОП особливо важлива в умовах масштабної соціально-економічної трансформації, спричиненої війною, депопуляцією та масовою міграцією. МОП активно співпрацює з урядом України, Федерацією профспілок, роботодавцями та громадськими організаціями для впровадження політик, спрямованих на регулювання міграційних процесів, захист трудових прав українських мігрантів за кордоном та забезпечення їх реінтеграції [23].

Зокрема, МОП підтримала розробку Національної стратегії зайнятості населення України та надала експертну підтримку у гармонізації трудового законодавства України із міжнародними стандартами. Також було ініційовано проекти з підвищення обізнаності трудових мігрантів про їхні права, а також створення сервісів правової допомоги, зокрема через онлайн-консультації та мобільні додатки. МОП допомагає аналізувати вплив грошових трансфертів на економіку України та розробляє рекомендації щодо їх інвестування у місцевий розвиток, що є ключовим елементом економічної безпеки країни [23].

У партнерстві з Європейським Союзом та іншими міжнародними донорами, МОП реалізує в Україні проекти, пов'язані з підтримкою внутрішньо переміщених осіб, розширенням доступу до неформальної освіти та перекваліфікації, що сприяє включенню переміщеної робочої сили у національний ринок праці. У довгостроковій перспективі діяльність МОП сприяє формуванню національної стратегії розвитку трудового потенціалу, підвищенню рівня зайнятості, зменшенню трудової дискримінації та забезпеченню економічного зростання [21].

Міжнародна організація з міграції (МОМ) зосереджує свою увагу на практичних аспектах регулювання міграційних потоків. Її діяльність включає управління програмами з мобілізації трудових ресурсів, сприяння легальним каналам трудової міграції, захист прав мігрантів, а також реінтеграцію осіб, які повертаються до країн походження. Особливе значення має участь МОМ у створенні цифрових систем моніторингу міграційних процесів, підтримці систем реєстрації трудових договорів, протидії нелегальній міграції та торгівлі людьми. Через реалізацію національних і регіональних програм МОМ виконує функцію координатора міждержавного обміну людським капіталом, що забезпечує гнучке управління трудовими ресурсами на глобальному рівні [31].

У країнах Центральної Азії (Киргизстан, Таджикистан, Узбекистан) МОМ впровадила низку програм з розвитку національних стратегій трудової міграції, включаючи створення центрів з підготовки мігрантів, інформаційних кампаній, підвищення фінансової грамотності та забезпечення доступу до консульських послуг за кордоном. Такі заходи сприяють захисту прав громадян, зниженню рівня нелегальної міграції та трансформації міграційних трансфертів у стабільне джерело доходів для місцевих громад [32].

У країнах Північної Африки (Марокко, Туніс, Єгипет) МОМ працює над створенням двосторонніх мобільних партнерств із країнами ЄС, які дозволяють організовано регулювати тимчасову трудову міграцію, а також розробляти механізми реінтеграції осіб, що повертаються. Ці моделі включають підготовку мігрантів до повернення, надання їм грантів на підприємницьку діяльність, а також підтримку у відновленні на ринку праці. Це сприяє економічній безпеці країни-донора мігрантів. У Латинській Америці (наприклад, у Колумбії, Гондурасі) МОМ підтримує уряди в інтеграції внутрішньо переміщених осіб та трудових мігрантів, зміцнюючи соціальну політику та адаптуючи локальні ринки праці до високого рівня мобільності [23].

У 2018 році, у відповідь на зростаючу складність глобальних міграційних процесів, був ухвалений Глобальний договір про безпечну, впорядковану та регулярну міграцію. Цей політично зобов'язуючий документ започаткував новий міжнародний механізм багатостороннього регулювання міграційної політики. Його 23 цілі охоплюють питання управління міграцією, захисту прав трудових мігрантів, обміну даними, спільного реагування на надзвичайні ситуації та впровадження практик, які сприяють сталому економічному зростанню. Документ акцентує увагу на розгляді міграції не як загрози, а як інструменту економічного розвитку та ефективного розподілу трудових ресурсів [21].

Як наднаціональне об'єднання Європейський Союз реалізує власну стратегію розвитку у сфері трудової міграції. Його політика спрямована на залучення висококваліфікованих фахівців, регулювання сезонної праці, захист прав мігрантів і зміцнення зовнішніх кордонів. Одним із ключових механізмів є система "блакитної карти", що забезпечує притік фахівців у стратегічні галузі економіки країн-членів. Новий Пакт про міграцію та притулок, ухвалений у 2024 році, поглибив регіональну інтеграцію у сфері міграційної політики, забезпечивши більш ефективний розподіл відповідальності між державами-членами, покращення обміну інформацією та зміцнення координаційних структур. Водночас, ЄС інвестує у розвиток партнерств з країнами походження мігрантів, сприяючи стабільності, формуванню робочих місць на місцях та зменшенню тиску на європейський ринок праці [37].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що трудова міграція є одним із ключових факторів економічного зростання в умовах глобальної нестабільності. Міграційний ресурс відіграє багатогранну роль: стабілізує макроекономічну ситуацію через грошові трансферти, забезпечує заповнення дефіциту робочої сили на націо-

нальних ринках праці та підтримує соціальну стійкість у країнах-донорках і реципієнтах. Водночас ефективність використання цього ресурсу значною мірою залежить від якості державної політики, міжнародної координації та інституційного забезпечення управління міграційними потоками. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні організації, які координують управління міграційними потоками, сприяючи підвищенню ефективності ринку праці, інтеграції людського ресурсу у глобальні економічні процеси та зменшенню соціальних ризиків. Їх діяльність стає дедалі важливішою у контексті викликів XXI століття, зокрема війни, зміни клімату, демографічної нерівномірності та нестабільності економічних систем. Розумне використання міграційного ресурсу в межах міжнародного механізму дозволяє трансформувати глобальні міграційні виклики на користь сталого розвитку. Подальші наукові розвідки в даному напрямі доцільно зосередити на моделюванні стратегій управління міграційним ресурсом у контексті демографічних викликів, посиленні фінансової ролі трансфертів, а також на дослідженні практик їх інвестування у розвиток людського капіталу.

Соціально-економічні наслідки для країн-донорів та країн-реципієнтів кардинально відрізняються в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах, що підкреслює дуальну природу міграційних процесів. У короткостроковому періоді міграція може приносити позитивні ефекти для країн-експортерів робочої сили через зменшення рівня безробіття, скорочення державних витрат на утримання безробітних та зростання надходжень від грошових переказів мігрантів. Водночас для країн-реципієнтів створюється подвійний ефект — з одного боку, зростає тиск на внутрішній ринок праці за певними спеціальностями, з іншого — вирішується проблема нестачі робочої сили в секторах, що потребують низькокваліфікованих та низькооплачуваних працівників. Однак у довгостроковій перспективі міграційні процеси мають вкрай негативні наслідки для країн-донорів, оскільки відбувається відтік економічно активного населення на постійне місце проживання в інші країни, що призводить до збільшення дефіциту трудових ресурсів на національному ринку праці, особливо у сферах охорони здоров'я, освіти, науки та високотехнологічних галузях. Це явище, відоме як "відтік мізків", завдає значної економічної, культурної та навіть політичної шкоди країнам, з яких мігрують спеціалісти, оскільки держава втрачає інвестиції, вкладені в їхню освіту, що призводить до звуження промислового потенціалу та погіршення бізнес-середовища.

Література:

1. Булатова О. В., Захарова О. В., Карпенко О. І., Федоров Е. В. Економічна безпека країн в умовах сучасних глобальних трансформацій: виклики, загрози, ризики / за заг. ред. д.е.н., проф. О. В. Булатової. Київ: МДУ, 2024. 290 с.
2. Булатова О. В., Федоров Е. В. Виклики, загрози та ризики формування національної економічної безпеки: глобальний та національний рівень. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2022. Вип. 23. С. 52—65. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-52-65>.

3. Булатова О., Панченко В., Іващенко О. Мегатренди міжнародного економічного розвитку і виклики економічній безпеці: потенціал управління політикою стійкості та протидії ризикам. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 215—222. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>.
4. Заблоцька Р., Шепель О. Регулювання міжнародної міграції робочої сили в регіональних інтеграційних угодах. *Вісник: Міжнародні відносини*. 2024. Т. 56, № 2. С. 52—55. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2292.-2022/2-56/52-55>.
5. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Карп В. С., Іващенко О. А. Вплив міжнародної міграції робочої сили на макроекономічне середовище країн-донорів трудових мігрантів: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2024, № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2858>
6. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Птащенко О. В., Іващенко О. А. Цифрові трансформації міжнародного ринку праці в умовах платформізації зайнятості. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3063/3099>
7. Панченко В., Птащенко О. В., Резнікова Н. В., Карп В. С. Міжнародні стратегії зменшення економічних, соціальних і технологічних розривів між країнами: історичні паралелі адаптації моделей стрибкоподібного і наздоганяючого розвитку. 2025. *Агросвіт*. № 7 (квітень). С. 4—15. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>
8. Панченко В., Резнікова Н., Карп В., Іващенко О. Міжнародна трудова міграція: історичні закономірності та парадокси впливу на соціально-економічний розвиток країн-реципієнтів грошових переказів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024, № 1. С. 12—21. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1.12>
9. Птащенко О. В. Transformation of the global economic space in the present. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2018. Вип. 4 (245). С. 14—18.
10. Птащенко О. В., Кириленко О. П., Курцев О. Ю. Вплив цифрових трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 180—190. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190
11. Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Перспективи формування нових центрів економічного зростання в умовах нової норми світової економіки як прояв неозалежності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 5—9.
12. Чернобай О., Маліброда С., Шевчук В. Ремітенції як чинник зростання ВВП країн, що розвиваються. *Економічний аналіз*. 2023, № 3. С. 58—66.
13. Шепель О. С. Особливості та сфери регулювання сучасної міграційної політики в приймаючих країнах. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 1(01). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/36>
14. Ara-Figueroa C., Hidalgo C., Rahwan I. Knowledge diffusion and the survival of new firms: the role of migrant workers. *Nature Human Behaviour*. 2018, Vol. 2 (3). p. 192—199.
15. Borjas G. J. Economic Theory and International Migration. *The International Migration Review*. 1989. Vol. 23, no. 3. P. 457—485. DOI: <https://doi.org/10.2307/2546424>. Accessed 6 July 2025.
16. Bulatova O., Reznikova N., Sarbash S. Asymmetry of the modern conflicts. *Przegląd Strategiczny*. 2024. № 17. P. 25—34. DOI: <https://doi.org/10.14746/ps.2024.1.2>.
17. Davies P. S., Greenwood M. J., Li H. A conditional logit approach to U.S. state-to-state migration. *Journal of Regional Science*. 2001, Vol. 41. p. 337—360.
18. Decent work for migrant workers. International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/policy-areas/migrant-workers/lang-en/index.htm>
19. Fukase E. Foreign job opportunities and internal migration in Vietnam. *Policy Research Working Paper Series*. 2013, No. 6420. URL: <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6420>
20. Garas A., Argyrakis P., Havlin S. The structural role of migrant networks in international trade and investment. *Nature Communications*. 2017, Vol. 8, № 1024.
21. Global compact for migration. International Organization for Migration. URL: <https://www.iom.int/global-compact-migration>
22. Hassan T., Tarquinio J., Topa G. High-skill immigration, innovation, and creative destruction. *American Economic Journal: Macroeconomics*. 2024, Vol. 16, No. 2. p. 95—126.
23. ILO in Ukraine: Supporting social dialogue and labour rights. URL: https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/projects/WCMS_770193/lang-en/index.htm
24. In 2024, remittance flows to low- and middle-income countries are expected to reach \$685 billion, larger than FDI and ODA combined. *World Bank Blogs*. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/peoplemove/in-2024-remittance-flows-to-low-and-middle-income-countries-ar>
25. International Migrant Stock 2024: Key facts and figures. URL: https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesd_pd_2025_intlmigstock_2024_key_facts_and_figures_advance-unedited.pdf
26. International migration outlook 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. 316 p. DOI: https://doi.org/10.1787/migr_outlook-2024-en
27. Lopatinas A., Makrydakis S., Christopoulos D. Skilled immigration and innovation: evidence from panel data. *Review of International Economics*. 2017, Vol. 25(2). p. 376—392.
28. Lost in intermediation: how excessive charges undermine the benefits of remittances for Africa. ODI. URL: <https://odi.org/en/publications/lost-in-intermediation/> (дата звернення: 08.06.2025)
29. Migrant integration statistics — labour market indicators. Eurostat. 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migrant_integration_statistics_-_labour_market_indicators
30. Migration and remittances: recent developments and outlook. *Migration and Development Brief 36*. Washington, D.C.: World Bank, 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/labormarkets/publication/migration-and-development-brief-36>

31. Migration governance framework. International Organization for Migration. URL: <https://www.iom.int/migration-governance-framework>

32. Migration initiatives 2024: migration as a force for development. International Organization for Migration. URL: <https://publications.iom.int/books/migration-initiatives-2024>

33. Remittance inflows and fees. Migration Data Portal. URL: <https://www.migrationdataportal.org/themes/remittances>

34. Sgrignoli P., Reggiani A., Nijkamp P. International migration and trade networks: a spatial econometrics approach. *Applied Economics*. 2013, Vol. 45(24). p. 3455—3466.

35. The impact of international migration on inclusive growth. Washington, D.C.: IMF, 2021. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/09/28/The-Impact-of-International-Migration-on-Inclusive-Growth-464979>

36. Ukrainian migrants contribute net PLN 15.21 billion to Polish budget, new report shows. *PolskieRadio.pl*. URL: <https://www.polskieradio.pl/395/7786/artukul/3495600>

37. What's the EU Pact on Migration and Asylum, up for a final vote in Brussels? *Le Monde*. URL: https://www.lemonde.fr/en/les-decodeurs/article/2024/04/10/what-s-the-eu-pact-on-migration-and-asylum-up-for-a-final-vote-in-brussels_6668011_8.html

38. World Migration Report 2022. URL: <https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/>

References:

1. Bulatova, O.V., Zakharova, O.V., Karpenko, O.I. and Fedorov, E.V. (2024), *Ekonomichna bezpeka krain v umovakh suchasnykh hlobalnykh transformatsii: vyklyky, zahrozy, ryzyky* [Economic Security of Countries in the Context of Contemporary Global Transformations: Challenges, Threats, Risks], MDU, Kyiv, Ukraine.

2. Bulatova, O.V. and Fedorov, E.V. (2022), "Challenges, Threats, and Risks to the Formation of National Economic Security: Global and National Levels", *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 23, pp. 52—65. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-52-65>

3. Bulatova, O., Panchenko, V. and Ivashchenko, O. (2023), "Megatrends of International Economic Development and Challenges to Economic Security: The Potential of Resilience Policy Management and Risk Mitigation", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 2, pp. 215—222. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>

4. Zablotska, R. and Shepel, O. (2024), "Regulation of international labour migration in regional integration agreements", *Visnyk: Mizhnarodni vidnosyny*, vol. 56, no. 2, pp. 52—55. <https://doi.org/10.17721/1728-2292.2022/2-56/52-55>

5. Panchenko, V. H., Reznikova, N. V., Karp, V. S. and Ivashchenko, O. A. (2024), "The impact of international labour migration on the macroeconomic environment of migrant-sending countries: theoretical aspects", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2858> (Accessed 8 July 2025).

6. Panchenko, V. H., Reznikova, N. V., Ptashchenko, O. V. and Ivashchenko, O. A. (2024), "Digital Transformations of the International Labor Market in the Context of Employment Platformization", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3063/3099> (Accessed 8 July 2025).

7. Panchenko, V., Ptashchenko, O. V., Reznikova, N. V. and Karp, V. S. (2025), "International Strategies for Reducing Economic, Social, and Technological Gaps Between Countries: Historical Parallels of Leapfrogging and Catch-Up Development Models Adaptation", *Agrosvit*, vol. 7, pp. 4—15. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>

8. Panchenko, V., Reznikova, N., Karp, V. and Ivashchenko, O. (2024), "International labour migration: historical patterns and paradoxes of its impact on the socio-economic development of remittance-receiving countries", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 12—21. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1.12>

9. Ptashchenko, O. V. (2018), "Transformation of the global economic space in the present", *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, vol. 4 (245), pp. 14—18.

10. Ptashchenko, O. V., Kyrilenko, O. P. and Kurtsev, O. Yu. (2024), "The Impact of Digital Transformations on the Development of the Modern Economic Space: Human Capital, Inclusion, Security", *Biznes Inform*, vol. 7, pp. 180—190, available at: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190 (Accessed 6 July 2025).

11. Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2017), "Regional Labor Market Profiles: A Pilot Approach to Regional Revitalization", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 5—9.

12. Chernobai, O., Malibroda, S. and Shevchuk, V. (2023), "Remittances as a factor of GDP growth in developing countries", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 3, pp. 58—66.

13. Shepel, O. S. (2022), "Features and Areas of Regulation of Modern Migration Policy in Host Countries", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 1(01), available at: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/36> (Accessed 6 July 2025).

14. Ara-Figueroa, C., Hidalgo, C. and Rahwan, I. (2018), "Knowledge diffusion and the survival of new firms: the role of migrant workers", *Nature Human Behaviour*, vol. 2 (3), pp. 192—199.

15. Borjas, G. J. (1989), "Economic Theory and International Migration", *The International Migration Review*, vol. 23, vol. 3, pp. 457—485. <https://doi.org/10.2307/2546424>

16. Bulatova, O., Reznikova, N. and Sarbash, S. (2024), "Asymmetry of the modern conflicts", *Przeglad Strategiczny*, vol. 17, pp. 25—34. <https://doi.org/10.14746/p.s.2024.1.2>

17. Davies, P. S., Greenwood, M. J. and Li, H. (2001), "A conditional logit approach to U.S. state-to-state migration", *Journal of Regional Science*, vol. 41, pp. 337—360.

18. Decent work for migrant workers. (2025). International Labour Organization, available at: <https://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/policy-areas/migrant-workers/lang--en/index.htm> (Accessed 6 July 2025).

19. Fukase, E. (2013), "Foreign job opportunities and internal migration in Vietnam", Policy Research Working Paper Series, vol. 6420. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6420>

20. Garas, A., Argyrakis, P. and Havlin, S. (2017), "The structural role of migrant networks in international trade and investment", Nature Communications, vol. 8, article no. 1024.

21. International Organization for Migration (2025), "Global compact for migration", available at: <https://www.iom.int/global-compact-migration> (Accessed 8 July 2025).

22. Hassan, T., Tarquinio, J. and Topa, G. (2024), "High-skill immigration, innovation, and creative destruction", American Economic Journal: Macroeconomics, vol. 16 (2), pp. 95—126.

23. ILO in Ukraine (2025), "Supporting social dialogue and labour rights", available at: https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/projects/WCMS_770193/lang-en/index.htm (Accessed 8 July 2025).

24. World Bank Blogs (2025), "In 2024, remittance flows to low — and middle-income countries are expected to reach \$685 billion, larger than FDI and ODA combined", available at: <https://blogs.worldbank.org/en/people-move/in-2024--remittance-flows-to-low--and-middle-income-countries-ar> (Accessed 6 July 2025).

25. UN (2025), "International Migrant Stock 2024: Key facts and figures", available at: https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesapd_2025_intlmigstock_2024_key_facts_and_figures_advance-unedited.pdf (Accessed 6 July 2025).

26. OECD (2024), "International migration outlook 2024", OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/migr_outlook-2024-en

27. Lopatinas, A., Makrydakis, S. and Christopoulos, D. (2017), "Skilled immigration and innovation: evidence from panel data", Review of International Economics, vol. 25 (2), pp. 376—392.

28. ODI (2025), "Lost in intermediation: how excessive charges undermine the benefits of remittances for Africa", available at: <https://odi.org/en/publications/lost-in-intermediation/> (Accessed 7 July 2025).

29. Eurostat. (2024), "Migrant integration statistics — labour market indicators", available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migrant_integration_statistics_-_labour_market_indicators (Accessed 8 July 2025).

30. World Bank (2022), "Migration and remittances: recent developments and outlook", Migration and Development Brief 36, World Bank, Washington, D.C., available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/labormarkets/publication/migration-and-development-brief-36> (Accessed 7 July 2025).

31. International Organization for Migration (2025), "Migration governance framework", available at: <https://www.iom.int/migration-governance-framework> (Accessed 6 July 2025).

32. International Organization for Migration (2025), "Migration initiatives 2024: migration as a force for development", available at: <https://publications.iom.int/books/migration-initiatives-2024> (Accessed 8 July 2025)

33. Migration Data Portal (2025), "Remittance inflows and fees", available at: <https://www.migrationdata-portal.org/themes/remittances> (Accessed 8 July 2025).

34. Sgrignoli, P., Reggiani, A. and Nijkamp, P. (2013), "International migration and trade networks: a spatial econometrics approach", Applied Economics, vol. 45 (24), pp. 3455—3466.

35. IMF (2021), The impact of international migration on inclusive growth, International Monetary Fund, Washington, D.C., available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/09/28/The-Impact-of-International-Migration-on-Inclusive-Growth-464979> (Accessed 6 July 2025).

36. PolskieRadio.pl. (2025). "Ukrainian migrants contribute net PLN 15.21 billion to Polish budget, new report shows", available at: <https://www.polskie-radio.pl/395/7786/artukul/3495600> (Accessed 6 July 2025).

37. Le Monde. (2025), "What's the EU Pact on Migration and Asylum, up for a final vote in Brussels?", available at: https://www.lemonde.fr/en/les-decodeurs/article/2024/04/10/what-s-the-eu-pact-on-migration-and-asylum-up-for-a-final-vote-in-brussels_6668011_8.html (Accessed 7 July 2025).

38. World Migration Report (2022), available at: <https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/> (Accessed 8 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.07.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 330.658.012

Т. Ю. Чаркіна,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6202-0910>
В. О. Задоя,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9408-4978>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.57

РЕГУЛЯТОРНІ ЧИННИКИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

T. Charkina,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics
and Management, Ukrainian State University of Science and Technology
V. Zadoia,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technology

REGULATORY FACTORS OF PUBLIC POLICY AND THEIR IMPACT ON THE ECONOMIC SECURITY OF SMALL BUSINESSES

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення економічної безпеки малого бізнесу України в умовах посилення регуляторного тиску, воєнних викликів і поступової інтеграції до європейського правового поля. Наукова новизна роботи полягає у формуванні комплексу регуляторних заходів, що поєднують податкові, адміністративні й фінансові інструменти з оцінкою ризиків для підвищення стійкості МСП. Методологія базується на системно-структурному аналізі нормативно-правових актів та аналітичному картуванні загроз. Результатом є типологія регуляторних бар'єрів і стратегія їх нейтралізації через smart regulation та ризик-орієнтований контроль. Практична значущість полягає у рекомендаціях для органів влади й підприємців щодо оптимізації ефективної регуляторної політики та формування превентивних механізмів безпеки; запропоновані підходи придатні для креативної економіки й регіональних програм відновлення.

This article addresses the pressing need to bolster the economic security of small enterprises by clarifying how modern regulatory instruments of public policy shape their resilience amid prolonged turbulence. The purpose is to forge an integrated conceptual framework that reveals links between administrative requirements, fiscal incentives and compliance burdens, and to show how balanced regulation can amplify entrepreneurial sustainability. The study employs qualitative synthesis of comparative policy analysis, stakeholder interviews and scenario modelling, enriched by critical discourse evaluation to trace the evolution of regulatory logic. This triangulated approach uncovers latent linkages between normative directives and firm-level security mechanisms, exposing both constraining and enabling trajectories. Findings indicate that coherent rule-making allied with adaptive enforcement fosters strategic flexibility, encourages responsible risk-taking and widens

scope for innovative growth, whereas fragmented or over-prescriptive measures erode competitiveness and deepen vulnerability. The research further highlights the value of transparent consultation channels and digital monitoring tools in aligning regulation with the dynamic needs of micro— and small-scale businesses. Practical significance resides in an evidence-informed policy matrix guiding legislators, municipal authorities and support organisations towards proportionate interventions that reinforce capital stability, safeguard employment and stimulate inclusive local development, providing a blueprint for harmonising national agendas with sustainable enterprise strategies and enhancing socio-economic robustness in uncertain environments. The resulting conceptual map shows how proportionate taxation, phased licensing and risk-based audits optimise resources, sustain liquidity and anchor competitiveness in diverse regions, prompting a shift from reactive to anticipatory governance that is so inclusive.

Ключові слова: Підприємницька діяльність, публічне управління, економічна безпека, адміністрування, державне регулювання.

Key words: Entrepreneurship, public administration, economic security, administration, state regulation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розв'язання проблем управління національною економікою України в умовах повномасштабної війни є надзвичайно актуальним завданням сучасності. Російська воєнна агресія, розпочата у 2022 році, призвела до безпрецедентних соціально-економічних потрясінь: обвалу ВВП, стрімкої інфляції, руйнування інфраструктури та виробництв, масової міграції населення.

За оцінками, вже за перший рік війни реальний ВВП України скоротився майже на третину (-28,8% у 2022 році) [1], відкинувши економіку до рівня початку 2000-х років. Прямі збитки, завдані інфраструктурі, сягнули близько \$170 млрд станом на кінець 2024 року [2], а загальна сума втрат від війни (включно з непрямыми та прогнозованими) оцінюється у кілька сотень мільярдів доларів.

Водночас українська економіка показує приклади адаптивності та стійкості: після шокowego падіння розпочалося поступове відновлення (зростання ВВП на 5,3% у 2023 році) [1], хоча його темпи стримуються триваючими бойовими діями, загрозами безпеці, дефіцитом робочої сили та енергетичними атаками.

Постала складна трилема, як одночасно забезпечити фінансування оборони, стимулювати економічний розвиток та підтримувати макрофінансову стабільність країни за умов обмежених ресурсів і високих ризиків. Ця проблема має не лише наукове, але й величезне прак-

тичне значення — від її вирішення залежить економічна стійкість держави, ефективність воєнних зусиль та успішність післявоєнного відновлення.

Таким чином, у загальному вигляді проблема полягає в розробці ефективних підходів до управління національною економікою України в умовах війни, які б дозволили мінімізувати руйнівний вплив воєнних чинників, забезпечити життєдіяльність країни та закласти основу для повоєнного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання впливу війни на економіку України та пошуку шляхів її стабілізації привертає значну увагу науковців і експертів протягом останніх років. З'явився суттєвий масив досліджень, які можна умовно поділити на кілька напрямів.

Перший напрям охоплює макроекономічний аналіз воєнного шоку та заходів економічної політики у відповідь. Зокрема, аналітичні огляди Національного банку України та економічних аналітичних центрів висвітлюють безпрецедентну глибину падіння основних показників та дії уряду й НБУ для їх стабілізації. Так, за даними НБУ, попри катастрофічні руйнування, економіка виявила здатність до адаптації: бізнес перебудував логістику, держава швидко взяла ситуацію під контроль за підтримки західних партнерів [3].

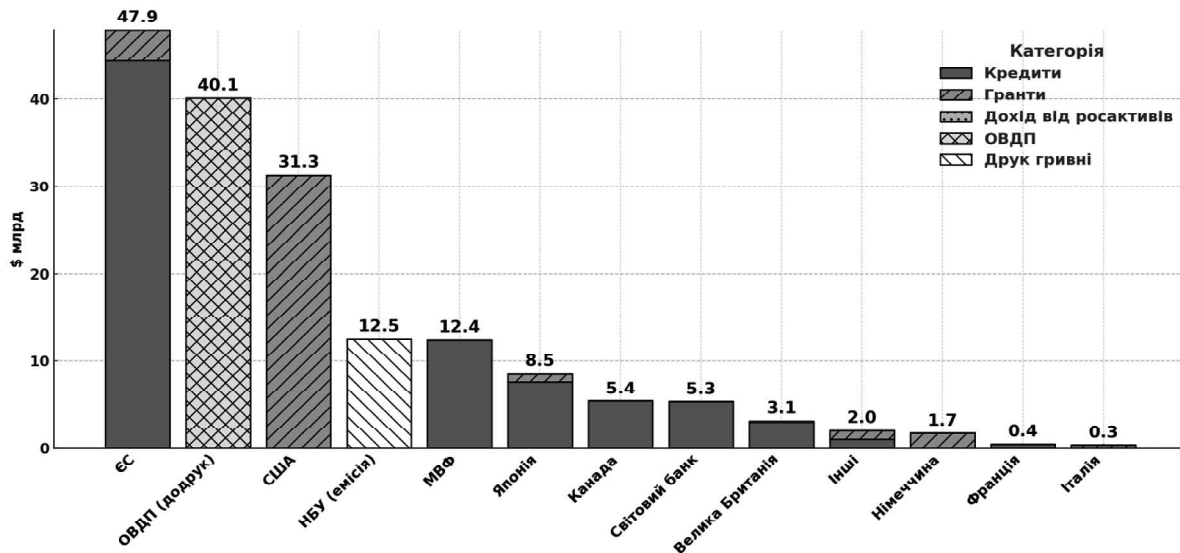


Рис. 1. Джерела додаткового фінансування держбюджету України в період 2022–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [1].

Другий напрям досліджень зосереджений на структурних змінах в економіці та функціонуванні підприємства під час війни. Аналітики відзначають, що різні галузі проявили неоднакову стійкість до воєнних викликів. У економіко-статистичних дослідженнях виділено групи секторів, найбільш вразливих (наприклад, добувна промисловість, металургія, транспорт) та відносно стійких (агросектор, ІТ-сфера, окремі напрями переробної промисловості) до факторів війни [4].

Низка публікацій акцентує на важливості розвитку високотехнологічних галузей і підтримки інноваційного підприємництва як основи воєнної стійкості та повоєнного відродження [4], пропонується активніше залучати державні стимули для підприємницького лідерства, інвестицій у стартапи, цифровізацію бізнес-процесів навіть у складних умовах.

Водночас деякі дослідники звертають увагу на недостатнє висвітлення проблем малого і середнього бізнесу (МСБ) у воєнний період. Як зазначає М. Мавріна, огляд наукових публікацій показав, що більшість авторів фокусуються на макрорівні — глобальних показниках та стратегічній інфраструктурі, тоді як питання діяльності окремих малих і середніх підприємств майже не розглядаються [5]. Це є прогалиною, адже МСБ становить значну частку економіки і за умови ефективного управління та використання сучасних фінансових інструментів здатний зробити внесок у збереження робочих місць, наповнення бюджету та експорту навіть у воєнний час.

Третій важливий напрям публікацій стосується фінансово-бюджетної сфери та міжнародної допомоги. Численні аналітичні звіти висвітлюють масштаби бюджетної кризи, спричиненої воєнними видатками, та безпрецедентний обсяг зовнішньої підтримки України. Зокрема, дослідження Центру економічної стратегії (ЦЕС) показує, що фактично з початку повномасштабного вторгнення усі власні доходи держбюджету спрямовуються на оборону, яка поглинає близько половини бюджетних коштів. В той же час фінансування цивільних видатків бюджету цілковито забезпечується за

рахунок зовнішньої фінансової допомоги. У 2023—2024 роках Україна стала надзвичайно залежною від коштів партнерів: так, у 2024 році міжнародна допомога покривала біля 73% дефіциту держбюджету, а в першій половині 2025 року — вже 77% додаткових потреб бюджету [6] (Рис. 1).

Основними донорами виступають США, Європейський Союз, Міжнародний валютний фонд, Світовий банк та окремі країни. Причому сусідні країни показали видатну солідарність: за даними Kiel Institute, Естонія виділила на допомогу Україні кошти, еквівалентні ~1,1% свого ВВП, Латвія — 1%, Литва — 0,7%, Польща — 0,6% ВВП, що є найбільшими показниками відносної підтримки серед усіх держав [7].

У численних публікаціях (як українських, так і зарубіжних) також аналізуються перспективи повоєнного відновлення України, зокрема проводяться паралелі з Планом Маршалла та досвідом післявоєнної відбудови Європи. Серед останніх — оцінки потреб України у фінансуванні реконструкції (за даними Світового банку, ЄС та ООН, потреби станом на 2023 рік оцінювалися в межах \$400—600 млрд залежно від тривалості бойових дій), а також обговорення моделей координації міжнародної допомоги, участі приватного капіталу у відбудові, імплементації принципів "build back better".

Отже, попри значну кількість новітніх досліджень, багато аспектів залишаються до кінця не розкритими. Нагромаджений емпіричний матеріал потребує синтезу та концептуального осмислення, як збалансувати короткострокові пріоритети воєнного часу з довгостроковими цілями розвитку, як інституціоналізувати ефективні механізми економічної стійкості на випадок затяжної війни, яким чином підготувати економіку до масштабного відновлення і одночасно уникнути макроекономічних дисбалансів.

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є комплексний аналіз сучасного стану економіки України в умовах війни та особливостей її управління, а також визначення ґрунтовних реко-

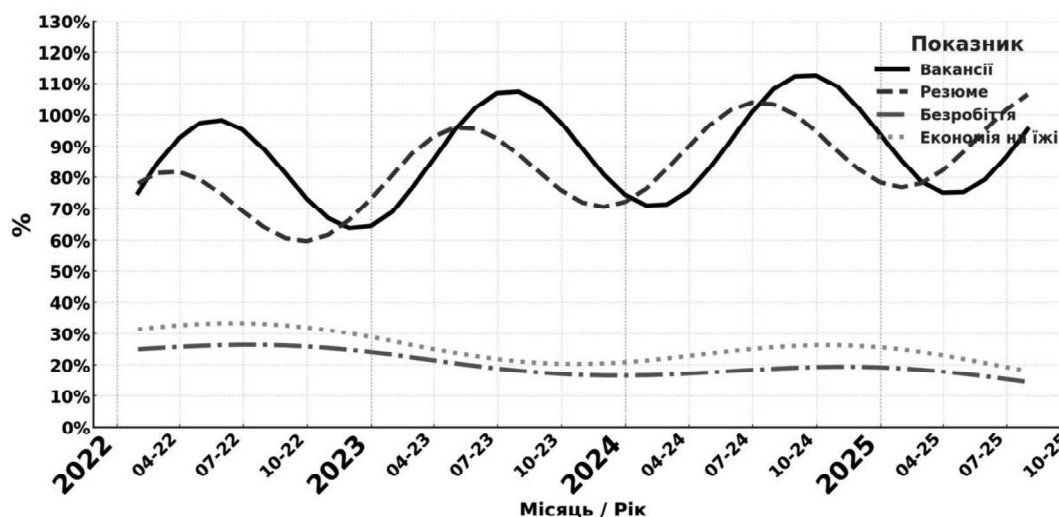


Рис. 2. Ринок праці України та пов'язані соціальні індикатори, 2022—2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [9].

мендацій щодо забезпечення стійкості економічної системи та створення передумов для повоєнного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Війна кардинально змінила структуру державних фінансів України. Державний бюджет фактично перейшов на "воєнні рейки". Видатки на національну безпеку і оборону зросли у десятки разів і стали домінуючими у бюджеті.

Якщо у довоєнному 2021 році частка оборонних витрат ледь перевищувала 5-6% ВВП, то вже у 2022—2023 рр. сукупні військові видатки (разом із сектором безпеки) сягнули близько 50% усіх витрат бюджету [1].

За даними Мініфіну, у 2023 році прямі видатки на оборону становили майже 1 трлн (понад \$25 млрд), що дорівнює приблизно третині ВВП. Таке різке підвищення навантаження на бюджет призвело до рекордного дефіциту державних фінансів: у 2022 році дефіцит перевищив 20% ВВП, а державний борг зріс з 50% до понад 80% ВВП. Уряд був змушений шукати джерела покриття цього розриву за умов різкого падіння економічної активності і, відповідно, падіння податкових надходжень [8].

Гуманітарний вимір війни — колосальні втрати населення, переміщення мільйонів людей як всередині країни, так і за кордон — не міг не вплинути на економіку. Війна спричинила шок на ринку праці: у березні-квітні 2022 р. значна частина економічно активного населення вимушено змінила місце проживання або тимчасово втратила роботу.

Рівень безробіття різко підскочив (за оцінками, до 30% і більше навесні 2022 р.), оскільки чимало підприємств зупинили діяльність, а нових робочих місць не створювалося. Згодом ситуація почала диференціюватися: ближче до літа 2022 року попит на робочу силу повільно відновлювався — підприємства у відносно спокійних регіонах оголошували вакансії, потрібні були працівники для релокованих виробництв, будівництва житла для переселенців тощо (Рис. 2) [1].

Із потеплінням економічної ситуації у 2023 р. безробіття дещо знизилося (до близько 20%), вакансій на ринку побільшало, особливо у сферах торгівлі, послуг, будівництва. Але вирішити проблему виїзду мільйонів українців поки неможливо — це одне з найбільших соціально-економічних потрясінь, спричинених війною, і його наслідки відчуватимуться довгі роки.

Воєнні дії завдали важких ударів практично по всіх галузях економіки України, проте масштаби впливу варіювалися [2].

Промисловий сектор у 2022 році скоротив виробництво більш як на 30—40% залежно від підгалузі. Особливо потерпіла металургія (через окупацію і знищення меткомбінатів у Маріуполі, зупинку підприємств у зоні бойових дій), машинобудування, легка промисловість. Натомість харчова і хімічна промисловість вистояли краще, деякі підприємства продовжували роботу навіть під обстрілами, забезпечуючи країну продовольством, паливом, основними хімікатами.

Паливно-енергетичний комплекс став і ціллю атак, і критично важливою сферою для економічної стабільності. Росія з осені 2022 р. здійснювала масовані ракетні удари по енергетичній інфраструктурі України, що призвело до серйозних пошкоджень електростанцій та мереж — було зруйновано Каховську ГЕС, пошкоджено низку ТЕС та сотні підстанцій.

Узимку 2022/23 країна пережила важку енергетичну кризу зі веєрними відключеннями електроенергії, які уповільнили економічну активність. Однак енергосистема вижила і завдяки аварійним ремонтам, імпорту електрики з ЄС та зниженню споживання вже навесні 2023 р. дефіцит потужностей вдалося подолати.

Агросектор спочатку також постраждав від окупації значних територій на півдні та бойових дій (мінування полів, знищення техніки), проте в цілому йому вдалося провести посівні кампанії навіть у 2022—2023 рр. і зібрати відносно непоганий врожай. У 2022 році збір зернових склав 53 млн тонн (проти 86 млн т у 2021 р.), у 2023 — близько 65 млн т, що перевищило очікування і допомогло як утримати внутрішню продовольчу безпеку, так і виконати експортні контракти. Вагому роль

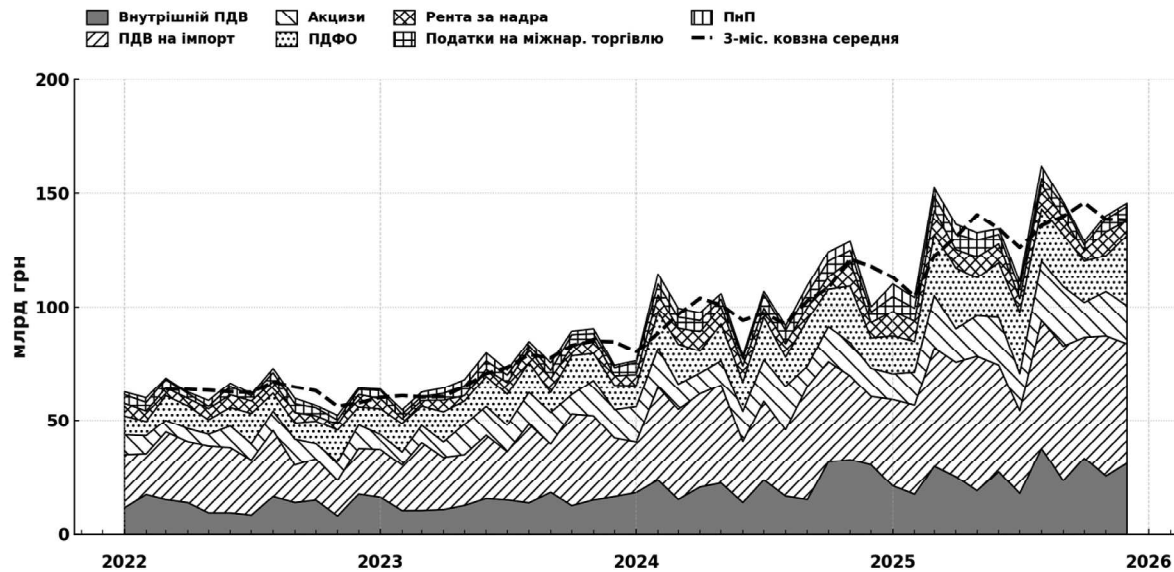


Рис. 3. Структура податкових надходжень загального фонду бюджету України з урахуванням інфляції у 2022-25 рр., млрд грн

Джерело: складено автором на основі [1].

відіграла підтримка Європейського Союзу, який скасував імпорتنі мита та квоти на українську агропродукцію в 2022—2023 рр., аби полегшити доступ на ринок ЄС.

Малий і середній бізнес (МСБ) став одночасно і жертвою, і рятівником економіки. З одного боку, десятки тисяч малих підприємств припинили діяльність, особливо в зоні бойових дій. З іншого — МСБ проявив високу гнучкість: багато підприємців оперативно релокували свій бізнес у більш безпечні області. Завдяки цьому у другій половині 2022 р. спостерігалось пожвавлення підприємницької активності, за даними опитувань, частка МСП, які повністю зупинилися, зменшилася з 42% (квітень 2022) до 26% (вересень 2022) [5], а решта або відновили роботу, або перейшли в тінь.

За підсумками 2024 року обсяг економіки становив вже приблизно 77% від рівня 2021 року. Війна спричинила найглибшу рецесію за всю історію України, проте часткове відновлення вже відбулося.

В умовах затяжної війни перед українською економікою стоїть стратегічне завдання — зберегти і посилити власну стійкість, аби витримати потенційно тривале протистояння. Економічна безпека набуває першорядного значення, адже противник прагне виснажити Україну не лише військово, а й економічно. Усвідомлюючи це, український уряд розробляє нові підходи до моніторингу та нейтралізації економічних загроз.

Наприклад, експерти НІСД наголошують на необхідності чіткого понятійного апарату для аналізу ризиків — розрізнення понять "ризик", "загроза", "вразливість", щоб правильно вибудувати систему ухвалення рішень [10]. Вони пропонують перейти від інтуїтивної оцінки безпекових чинників до формалізованих критеріїв і метрик, що дозволить вимірювати ефективність політики у сфері економічної безпеки не абстрактно, а конкретними показниками (скажімо, часткою критичного імпорту, рівнем диверсифікації енергопостачання, запасами стратегічних матеріалів тощо).

Основою стратегії має стати здатність економіки адаптуватися до загроз і забезпечувати сталість важливих секторів. Практично це означає розвиток власного оборонно-промислового комплексу (щоб зменшити залежність від зовнішніх поставок зброї), розосередження виробництва територіально (аби мінімізувати шкоду від ударів), створення резервів продовольства, палива, ліків, покращення кібербезпеки фінансової системи тощо.

На макrorівні економічна безпека проявляється у здатності фінансувати воєнні потреби без саморуйнування економіки. Поки що Україні це вдається завдяки зовнішнім ресурсам, але на середній перспективі критично — нарощувати внутрішні доходи бюджету. Певні кроки вже зроблено, у 2023 році спостерігалось покращення податкових надходжень по окремих позиціях (наприклад, податок на доходи фізичних осіб зріс на 74% у річному вимірі станом на травень 2025, що свідчить про часткову "детінізацію" зарплат і відновлення ринку праці) (Рис. 3) [1].

Уряд поступово повертає довоєнні податкові правила — відновлено стягнення імпортного мита і ПДВ на ввезення товарів, скасовано пільгову систему єдиного податку 2% з липня 2023 року. Це непопулярні, але необхідні кроки для зміцнення бюджетної бази.

Також акцент робиться на отриманні компенсацій від агресора: станом на початок 2025 р. Україна подала десятки позовів до міжнародних судів з вимогою відшкодувати збитки, створено державний Реєстр збитків, до якого громадяни та бізнес подали вже понад 14 тисяч заяв.

Перспективи розвитку української економіки зараз тісно пов'язані з ходом війни та подальшими умовами миру. Умовно можна окреслити два сценарії.

— Песимістичний сценарій — війна затягується на роки без чіткого завершення. У цьому випадку економіка України буде змушена працювати у режимі пост-

ійної мобілізації, зберігаючи військові витрати на високому рівні, покладаючись на зовнішнє фінансування. Зростання в такому сценарії буде кволим або відсутнім, можливе подальше відтікання робочої сили, інвестори оминатимуть країну. Основне завдання тут — не допустити повного виснаження, підтримувати мінімально необхідний рівень життя і оборони, чекаючи зміни ситуації.

— Оптимістичний сценарій — досягнення миру (або принаймні стійкого перемир'я) у відносно близькій перспективі. Тоді відкривається шлях до масштабної відбудови. За оцінками уряду, у перші післявоєнні роки економіка України може вийти на темпи зростання 7–10% на рік, за умови припливу інвестицій і повернення частини мігрантів. Величезний обсяг відновлювальних робіт (інфраструктура, житло, промисловість) сам по собі стане драйвером економіки, створить попит на робочу силу та продукцію суміжних галузей.

Однак для реалізації оптимістичного сценарію потрібні значні зусилля вже зараз: підготувати інституційну базу відбудови (фонд відновлення, прозорі процедури тендерів, антикорупційні запобіжники), створити привабливий інвестиційний клімат (страхування воєнних ризиків, податкові стимули, реформа судової системи), визначити пріоритетні проєкти розвитку (не просто відбудувати старе, а модернізувати економіку — "build back better").

Важливою передумовою успіху є продовження структурних реформ: зміцнення верховенства права, реформи державного управління, корпоративного управління держпідприємств, земельна реформа тощо. Війна — не привід зупиняти реформи; навпаки, в деяких сферах вона прискорила зміни (наприклад, перехід на електронні послуги, цифровізація публічних сервісів, дерегуляція бізнесу). Цей імпульс слід зберегти.

Таким чином, основний зміст управління економікою України у воєнний період полягає у балансуванні між негайними потребами виживання та стратегічними цілями розвитку. З одного боку, необхідно максимально мобілізувати ресурси для перемоги — фінансові, матеріальні, людські. З іншого, не можна допустити перетворення економіки на "воєнну руїну" — важливо зберегти потенціал для відновлення, не втратити інституційну пам'ять, кваліфікації, міжнародну інтегрованість.

Україна намагається вирішувати це рівняння: державна політика гнучко реагує на виклики (приклад — швидка зміна податкової та бюджетної політики під обставини), суспільство виявляє стійкість і згуртованість, міжнародні партнери підставляють плече. Попри ці позитивні чинники, попереду залишається значний обсяг роботи, аби конвертувати безпрецедентну багатовимірну кризу у можливість "перезавантаження" економіки й вибудувати її на якісно нових засадах у післявоєнний період.

ВИСНОВКИ

Повномасштабна війна стала безпрецедентним викликом для економіки України, оголивши вразливості й підтвердивши її адаптивність. Глибокий спад виробництва, різке зростання інфляції та дефіциту супроводжувалися швидким переходом до помірного відновлення

завдяки рішучим крокам у монетарній і фінансовій політиці та підтримці критичних секторів.

Оборона посіла перше місце у бюджетній структурі, що врятувало країну від колапсу, але зробило її залежною від зовнішнього фінансування. Така ситуація вимагає підвищення прозорості використання ресурсів і нагромадження власної доходної бази.

Малий і середній бізнес показав гнучкість, релокація, перепрофілювання й волонтерські ініціативи пом'якшили удар по зайнятості. Однак сильні регіональні диспропорції, дефіцит кадрів та уразливість інфраструктури залишаються основними проблемами, що водночас відкривають можливості для структурної модернізації.

Управління економікою воєнного часу потребує балансу між державним втручанням і ринковими стимулами. Поєднання жорстких адміністративних заходів із дерегуляцією та податковими пільгами показало ефективність у підтримці приватної ініціативи й стримуванні соціальних ризиків.

Стратегічною рамкою залишається європейська інтеграція та відбудова на засадах стійкого розвитку. Євроінтеграційний курс і механізми координації з партнерами створюють передумови для масштабних інвестицій, технологічного оновлення й довгострокового зростання.

Отже, головні пріоритети — мінімізувати зовнішню залежність, підвищити економічну безпеку, модернізувати структуру виробництва й закріпити реформований інституційний фундамент, щоб перетворити післявоєнне відновлення на точку економічного зростання.

Перспективи подальших досліджень лежать у напрямках глибшого аналізу факторів стійкості економіки (що саме дозволило уникнути колапсу і як це інституціоналізувати надалі); розробки моделей післявоєнного відродження з урахуванням можливих сценаріїв фінансування (державного, приватного, міжнародного); дослідження соціально-економічних наслідків війни на людський капітал, ринок праці, рівень життя та механізми їх подолання; оцінки ризиків і загроз економічній безпеці у середньостроковому горизонті (включно з глобальними ризиками, напр. зміни світових цін, можливі кризи у країнах-партнерах, тощо).

Особливого значення набуває інтеграція результатів українських досліджень у світовий контекст — обмін знаннями про економіку у війні, співпраця з іноземними експертами середовищами, адже кейс України, на жаль, може стати в пригоді й іншим державам у майбутньому. Вивчення досвіду економічного управління в Україні воєнного часу вже зараз збагачує економічну науку новими уроками про стійкість, гнучкість та роль солідарності у подоланні найглибших криз.

Література:

1. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії. 2025. URL: ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war (дата звернення: 15.06.2025).
2. Сума збитків інфраструктури України наблизилася до \$170 мільярдів — KSE/ URL: ukrinform.ua/rubric-economy/3960112 (дата звернення: 17.06.2025).
3. Свириденко Ю. Українська економіка пережила найважчий рік за часи Незалежності: як ми вистояли та

що далі/ Екон. правда. 2022. URL: epravda.com.ua/columns/2022/12/30/695585 (дата звернення: 17.06.2025).

4. Хомич Л., Хрущ Н. Аналітична оцінка впливу війни на економічну активність і структурні зміни в економіці України. Економіка та суспільство. 2024. №60. — DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-97>.

5. Мавріна М. Аналіз стану економіки України у воєнний період. Вісник Приазовського технічного ун-ту. Серія: Економічні науки. 2023. № 1 (38). — DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.282733](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.282733).

6. Дашко І., Михайліченко Л. Розвиток економіки України під час війни. Молодий вчений. — 2024. № 4 (128). — С.198—202.

7. Країни Балтії і Польща надали Україні найбільшу допомогу щодо власного ВВП. 2023. URL: ukrinform.ua/rubric-ato/3672916 (дата звернення: 18.06.2025).

8. Україна та Польща уклали Меморандум щодо відновлення та розвитку регіонів. 2025. URL: mindev.gov.ua/news/ukraina-ta-polshcha-uklaly-memorandum (дата звернення: 18.06.2025).

9. У липні 2024 р. рівень безробіття зріс до 18,1 %. 2024. URL: <https://skilky-skilky.info/u-lypni-2024-riven-bezrobittia-zris-do-18-1/> (дата звернення: 17.06.2025).

10. Russia will pay — проєкт оцінки збитків України від війни (Звіт листопад 2024). URL: kse.ua/russia-will-pay (дата звернення: 01.07.2025).

References

1. Samoiluk, M. (2025), "Tracker of Ukraine's economy during the war", Centre for Economic Strategy, available at: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war> (Accessed 15 June 2025).

2. Ukrinform (2025), "Infrastructure damage in Ukraine nears \$170 billion - KSE", available at: <https://ukrinform.ua/rubric-economy/3960112> (Accessed 17 June 2025).

3. Svyrydenko, Yu. (2022), "Ukrainian economy survived the toughest year of independence: how we persevered and what is next", Ekonomichna pravda, available at: <https://epravda.com.ua/columns/2022/12/30/695585> (Accessed 17 June 2025).

4. Khomych, L. and Khrushch, N. (2024), "Analytical assessment of the impact of war on economic activity and structural changes in Ukraine's economy", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 60, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-97>.

5. Mavrina, M. (2023), "Analysis of the state of Ukraine's economy during the wartime period", Visnyk Pryazovskoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 1 (38), DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.282733](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.282733).

6. Dashko, I. and Mykhailichenko, L. (2024), "Development of Ukraine's economy during the war", Molodyi vchenyi, vol. 4 (128), pp. 198—202.

7. Ukrinform (2023), "Baltic countries and Poland provided Ukraine the largest aid relative to their GDP", available at: <https://ukrinform.ua/rubric-ato/3672916> (Accessed 18 June 2025).

8. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine (2025), "Ukraine and Poland signed a memorandum on recovery and develop-

ment of regions", available at: <https://mindev.gov.ua/news/ukraina-ta-polshcha-uklaly-memorandum> (Accessed 18 June 2025).

9. Skilky Skilky (2024), "In July 2024 the unemployment rate rose to 18.1 %", available at: <https://skilky-skilky.info/u-lypni-2024-riven-bezrobittia-zris-do-18-1/> (Accessed 17 June 2025).

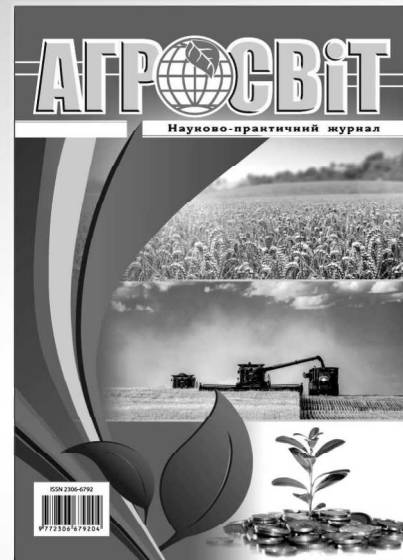
10. Kyiv School of Economics (2024), "Russia will pay — project for assessing Ukraine's war damages (Report, November 2024)", available at: <https://kse.ua/russia-will-pay> (Accessed 1 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 20.07.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

Г. Ф. Потокі,

старший викладач кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II, аспірант Докторської школи бізнесу та організаційних наук Дебреценського університету, м. Дебрецен

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6761-7732>

Р. Й. Бачо,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський інститут ім. Ф.Ракоці II

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5957-7571>

В. В. Неймет,

доктор філософії з економіки, викладач кафедри обліку і аудиту, Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9824-0920>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.64

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В БАГАТОНАЦІОНАЛЬНОМУ РЕГІОНІ ЗАКАРПАТТЯ З ТОЧКИ ЗОРУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

G. Pataki,

Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education, PhD student of the Doctoral School of Management and Business, University of Debrecen, Debrecen

R. Bacho,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

V. Neimet,

PhD in Economics, Lecturer of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

SPECIFICS OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE MULTIETHNIC REGION OF TRANSCARPATHTIA FROM THE PERSPECTIVE OF CORPORATE MANAGEMENT

У статті розглянуто роль багатомовної маркетингової комунікації з точки зору корпоративного управління, з особливим акцентом на етнічно й мовно різноманітне середовище Закарпатського регіону. Вихідним припущенням було те, що багатомовність є не лише інструментом для досягнення споживачів, але й може становити стратегічну перевагу з погляду ефективного управління підприємством та ринкового позиціонування. Проаналізовано онлайн-маркетингову комунікацію підприємств Закарпаття за трьома основними критеріями: (1) якими мовами представлені комунікаційні матеріали; (2) наскільки відповідає зміст іншомовних (неукраїномовних) матеріалів оригінальному повідомленню; (3) наскільки легко ідентифікується товарна пропозиція.

Під час збору даних також зверталася увага на наявність у підприємств офіційного вебсайту, сторінок у соціальних мережах або інших форм онлайн-присутності, що є ключовими каналами комунікації в умовах цифровізації. Дослідження охоплювало понад 100 підприємств, серед яких — представники малого та середнього бізнесу з різних районів Закарпаття. Застосовано метод контент-аналізу для оцінки мовного наповнення вебресурсів, а також враховано контекст використання української, угорської, англійської та рідше — німецької мови.

Результати показують, що рівень багатомовної маркетингової комунікації суттєво відрізняється залежно від типу підприємства, галузі діяльності та регіональної специфіки. Водночас чітко простежується, що в тих випадках, коли компанії свідомо використовують мовне розмаїття, спостерігається вища споживча лояльність, більша залученість у соціальних мережах і ефективніша ринкова комунікація. Особливо виразно це спостерігається серед підприємств, орієнтованих на транскордонне співробітництво або туристичні послуги.

Визначено, що багатомовність — це не просто питання мовного використання, а невід’ємна частина сучасного корпоративного управління, яка може сприяти підвищенню конкурентоспроможності, адаптивності до мультикультурного середовища та сталого розвитку підприємств у багатомовному регіоні.

In our study, we examine the role of multilingual marketing communication from the perspective of corporate management, with a specific focus on the ethnically and linguistically diverse region of Transcarpathia. We started from the premise that multilingualism is not only a tool for reaching consumers but can also serve as a strategic advantage in effective business governance and market positioning. The online marketing communication of enterprises in the Transcarpathian region was analyzed based on three main criteria: (1) the languages in which the communication materials are presented; (2) the degree to which the content of foreign-language (non-Ukrainian) materials corresponds to the original message; (3) the clarity and ease of identifying the product offering.

During data collection, we also recorded whether the businesses maintained a website, a social media presence, or other forms of online visibility, as these digital platforms represent essential channels for contemporary marketing communication. The study included over 100 enterprises, primarily from the small and medium-sized business sector, operating in various districts of the region. A content analysis method was employed to evaluate the linguistic structure of their digital materials, focusing especially on the use of Ukrainian, Hungarian, English, and, less frequently, German.

Our findings show that the level of multilingual marketing communication varies significantly depending on the business profile, sector, and subregional characteristics. However, it is also evident that companies that deliberately incorporate linguistic diversity tend to experience greater consumer loyalty, stronger online engagement, and more effective market communication. This is particularly visible in sectors such as tourism or cross-border trade, where responsiveness to cultural and linguistic plurality enhances business performance.

We argue that multilingualism is not merely a linguistic choice, but an integral component of modern corporate governance-contributing to competitiveness, adaptability, and sustainable development in a multilingual regional environment.

Ключові слова: багатомовність, маркетингові комунікації, корпоративне управління, Закарпаття, поведінка споживачів.

Key words: multilingualism, marketing communication, corporate management, Transcarpathia, consumer behavior.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Одним із ключових індикаторів ефективності діяльності підприємства є здатність виявити відповідну маркетингову комунікаційну стратегію та цілеспрямовано її застосовувати. Важливість цього чинника суттєво варіюється залежно від галузі. Зокрема, у сфері B2B (бізнес для бізнесу), зокрема на виробничих підприєм-

ствах, основна увага приділяється діяльності торгових представників, тоді як у B2C-секторі (бізнес для споживача) — у таких галузях, як торгівля, харчова промисловість, індустрія моди, сфера послуг тощо — акцент зміщується на інструменти масового маркетингу. Це підкреслює необхідність адаптації маркетингової комунікації до характеру цільової аудиторії та специфіки ринку, на якому функціонує підприємство.

Підприємства, що діють у багатонаціональному або мультикультурному середовищі, змушені адаптувати

свою маркетингову комунікацію до різноманітної аудиторії, яку прагнуть охопити. У науковій літературі таку діяльність часто позначають термінами "етнічний" або "мультикультурний маркетинг", наголошуючи на важливості культурно орієнтованих повідомлень. Ще у 1997 році Суй Г. звернув увагу на те, що компаніям, які працюють на багатонаціональних ринках, необхідно застосовувати індивідуалізовану маркетингову стратегію [1, с. 122—134]. У наш час, на тлі процесів глобалізації та зростання чисельності етнічних меншин, ця потреба набуває ще більшої актуальності. Як зазначається у нещодавньому українському дослідженні: "етнічний маркетинг сьогодні є дедалі важливішим інструментом для привернення уваги різних етнічних груп споживачів. Підприємства все частіше змушені адаптуватися до культурно та етнічно різноманітних споживчих сегментів" [2, с. 120—127].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Найновіші дослідження також звертають увагу на те, що інклюзивний маркетинг — тобто такий маркетинг, який свідомо представляє й підтримує різноманітність — може стати ключем до успіху в бізнесі. Наприклад, у підсумковій статті журналу *Journal of Business Research* за 2025 рік автори закликають компанії уникати стереотипів і справді враховувати культурні цінності різних спільнот у своїй комунікації [3].

Наукова література розглядає мультикультурні стратегії також із практичної точки зору, зокрема в контексті сегментації ринку. Так, Стамат В. М. і Саркова А. М. аналізують декілька методів сегментації, що ґрунтуються на етнічних засадах (зокрема етнографічну та культурну сегментацію), які дозволяють компаніям формувати цільові маркетингові повідомлення [2]. Класичні концепції маркетингу — такі як модель "4Р" — також переосмислюються з метою їх кращої адаптації до багатомовного й мультикультурного середовища. Деякі міжнародні компанії, як-от Amazon, Ford чи Unilever, успішно впровадили етнічний маркетинг, адаптуючи свої кампанії до культурних цінностей конкретних цільових аудиторій. Дослідники сходяться на думці, що свідомо, на дослідженнях заснована культурна адаптація може забезпечити брендам конкурентну перевагу на глобальному ринку.

Сучасні дослідження все більше зосереджуються на питанні інклюзивної реклами. Зокрема, вивчається, як мультикультурна реклама впливає на споживчі установки. У своєму дослідженні Fazli-Salehi R. з колегами показали, що етнічно різноманітні рекламні матеріали здатні посилювати прив'язаність до бренду, особливо серед тих споживачів, які мають сильну потребу у відчутті належності до спільноти [4, с. 74—101]. Отже, позитивне представлення етнічних груп у рекламі може викликати емоційну залученість, яка, у свою чергу, сприяє формуванню довгострокової лояльності до бренду.

Однак дослідники застерігають: представлення (етнічних груп) у рекламі не повинно бути поверховим або стереотипним. Ще на початку 2000-х років порушувалося питання про те, що так зване "токенізоване" зображення (тобто формальне включення представників

меншин без глибокого змісту) може мати зворотний ефект. Останні оглядові дослідження також наголошують, що автентичність і культурна чутливість є ключовими передумовами успішної кампанії; у разі їх відсутності рекламні повідомлення можуть викликати відторгнення у цільовій аудиторії. Успішна інклюзивна реклама повинна ґрунтуватися на справжньому залученні спільнот і глибокому розумінні їхніх культурних цінностей.

Інші дослідники звертають увагу на роль мови на багатомовних ринках. У багатомовних спільнотах вибір мови є ключовим інструментом маркетингової стратегії. Використання мов національних меншин або регіональних мов — наприклад, у туристичних кампаніях певних регіонів — створює враження автентичності та підсилює локальну ідентичність. Згідно з дослідженням Лонарді, у сфері туристичного маркетингу мова є складовою бренд-будування, а використання мов меншин передає такі цінності, як "традиційність" або "особливість" [5, с. 342—356]. У дослідженні, зокрема, розглянуто, що туристичний імідж Уельсу нерозривно пов'язаний із використанням валлійської мови, тоді як у Південному Тіролі застосування ладинської мови підвищує привабливість і цінність дестинації в очах туристів.

Експериментальні дослідження підтвердили, що реклама, створена місцевими (меншинними) мовами, підвищує рівень залучення споживачів, стимулює онлайн-взаємодію та покращує сприйняття бренду. Як показали результати точного дослідження, проведеного Lonardi S. з колегами, використання ладинської мови в онлайн-маркетингу в Південному Тіролі мало виразно позитивний вплив на активність відвідувачів [10]. Подібні ефекти спостерігаються й в інших регіонах: застосування внутрішніх меншинних мов часто має особистісний, спільнотворчий ефект, що сприяє зміцненню лояльності до бренду.

В іншому дослідженні [6, с. 692—705] зазначається, що вплив використання певної мови залежить також від походження бренду: коли транснаціональна компанія переходить на місцеву мову, це справляє сильніший позитивний ефект, ніж у випадку з локальними фірмами. Причина в тому, що від міжнародної компанії цього зазвичай не очікують, тому така практика сприймається як прояв поваги; у той час як для місцевих компаній це вважається природним.

Водному з інших досліджень [6, с. 692—705] стверджується, що вплив мовного вибору залежить також від походження бренду. Якщо транснаціональна компанія переходить на місцеву мову, це викликає сильніший позитивний ефект, ніж коли те саме робить локальна компанія. Це пояснюється тим, що від міжнародної компанії таке рішення не є очікуваним, тому воно сприймається як жест поваги, тоді як від місцевих підприємств використання регіональної мови є природним і не викликає подиву.

Продовжуючи наше дослідження та наближаючись до теми цієї статті, слід зазначити, що і стосовно Закарпаття існують попередні наукові результати, які підтверджують наведені вище спостереження. Згідно з дослідженнями Hychko L., туристичний маркетинг регіону базується на багатомовній комунікації, а публікації та рекламні матеріали угорською мовою ефективно досягають відповідних цільових груп [7, с. 81—88].

У своїй праці, написаній угорською мовою, Csernicsko I. також демонструє, як змінювався мовний ландшафт під впливом політичних подій XX століття, і як сучасна реклама свідомо використовує місцеві діалекти та мови національних меншин як туристичну принаду [8].

Схожі явища спостерігаються також у Трансильванії, зокрема на румунській Секейщині, де підприємства здійснюють брендування на етнічній основі — використовують угорську мову, символіку та традиції в маркетинговій комунікації. Згідно з докторською дисертацією Шандора Ц., ці інструменти водночас слугують як ринковим, так і спільнотворчим цілям, зміцнюючи культурну ідентичність [9].

На основі міжнародного аналізу літератури можна зробити висновок, що компанії, які працюють на багатонаціональних ринках, дедалі свідоміше застосовують цільовий маркетинг з урахуванням культурної чутливості. Крім того, інклюзивна реклама позитивно впливає на лояльність до бренду, але лише за умови уникнення стереотипів і ґрунтування на глибоких культурних знаннях. Також варто відзначити, що використання мови має не лише практичний, а й символічний характер: застосування місцевих мов меншин покращує сприйняття бренду та його довіру.

Регіональні дослідження (Закарпаття, Секейщина, Південний Тіроль) підтверджують, що культурно орієнтований і багатомовний маркетинговий комунікаційний підхід може бути успішним за умови автентичності та чутливості. Отже, маркетинг виконує не лише функцію продажу, а й соціальну та культурну роль: він може сприяти збереженню мовного різноманіття та соціальному визнанню груп національних меншин.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є виявлення зв'язку між багатонаціональною структурою суспільства на Закарпатті та формуванням маркетингових стратегій місцевих підприємств. Дослідження спрямоване на вивчення позитивних прикладів, а також на виявлення прогалин і практичних можливостей, які можуть бути використані підприємствами задля ефективнішої маркетингової комунікації.

З цієї метою насамперед було проаналізовано результати міжнародних наукових досліджень з даної тематики, а також вивчено практику маркетингу в багатонаціональних регіонах Закарпаття (прикордонні мікро-регіони) з огляду на онлайн-присутність як елемент практичної маркетингової комунікації.

З методологічної точки зору дослідження поєднувало кількісний (статистичний аналіз частоти) та якісний (оцінка якісних параметрів) підходи. У дослідженні було проаналізовано онлайн-маркетингову комунікацію 100 малих і середніх підприємств, що діяли в різних ра-

Таблиця 1. Аналіз онлайн-маркетингу підприємств прикордонних районів Закарпаття з погляду мовного використання*

Підприємство (профіль, населений пункт)	Використані мови (сайт/реклама)	Збіг змісту (1–5)	Ідентифікація продукту чи послуги (1–5)
Виноробня Chateau Chizay (Берегівський район)	Українська, англійська	5 – Повний; англійська версія повністю відповідає українській	5 – Очевидно, що це виноробня (презентація вин)
Термальний комплекс Косино (Берегівський район)	Українська, англійська	4 – Англійська версія майже повна (деякий контент тільки українською)	5 – Легко ідентифікується як термальний курорт та SPA
Готель & SPA Жайворонок (Берегово)	Українська, угорська, англійська	5 – Повна; уся інформація доступна також угорською мовою	5 – Одразу зрозуміло, що це готель із термальними послугами
Виноробня Cotnar (Мужієво, Берегівський р-н)	Українська, російська (англійська частково)	4 – Повна російська версія; англійською лише часткова інформація	5 – Чітко зрозуміло, що це виноробня
Кемпінг Bereg Camp (район Тисоуїлак)	Українська, угорська	3 – Угорською лише базова інформація, не всі сторінки доступні	4 – Основні послуги (кемпінг, водний туризм) впізнавані
Курорт Солотвино (Солотвино, румун. кордон)	Українська, російська	4 – Російська версія повна; інших мов немає	4 – Вказано на соляні озера та лікування, але без знання мови важко зрозуміти
Готель Європа (Чоп, словацький кордон)	Українська, російська, англійська	5 – Три мови, зміст на всіх версіях однаковий	5 – Готель і конференц-послуги чітко представлені
Пекарня Карпатика (Берегово)	Українська, угорська	2 – Угорською лише пости у Facebook, сайт переважно українською	5 – Випічка добре впізнавана завдяки фотографіям
Агрофірма Барабас (Нагіпаладь, кордон)	Українська, угорська, румунська	4 – Угорська та румунська версії переважно відповідають українській	5 – Агропродукція (овочі-фрукти) чітко ідентифікується

Джерело: власне дослідження авторів.

йонах Закарпаття у 2024—2025 роках. Основна увага приділялася багатомовності корпоративних вебсайтів і рекламних матеріалів. Оцінювання проводилося за трьома критеріями: (1) якими мовами доступний контент (чи присутні, крім української, такі мови, як угорська, румунська, словацька, англійська тощо); (2) наскільки зміст іншомовних версій відповідає оригінальному українському тексту (за шкалою Лайкерта від 1 до 5, де 1 = немає іншомовної версії; 5 = повна відповідність); (3) наскільки легко ідентифікувати продукт або послугу компанії на основі вебсайту (1 = дуже важко, 5 = дуже легко). Під час аналізу було враховано пропорційне представлення різних категорій підприємств: до вибірки увійшли компанії з прикордонних населених пунктів (наприклад, з українсько-угорського прикордоння) та з внутрішніх районів, а також — для порівняння — підприємства з інших регіонів України (Львів, Київ, Дніпро). Усі проаналізовані вебсайти були актуальними та доступними протягом зазначеного періоду.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

До першої категорії результатів дослідження належить аналіз підприємств прикордонних регіонів. У цю категорію входять 20 закарпатських підприємств, розташованих у прикордонній зоні. Це насамперед ком-

Таблиця 2. Аналіз онлайн-маркетингу підприємств внутрішніх (не прикордонних) районів Закарпаття з погляду використання мов

Підприємство (профіль, населений пункт)	Використовувані мови (сайт)	Відповідність змісту (1–5)	Ідентифікація товарної групи (1–5)
Хуст Трейд (виробник покрівельних матеріалів, Хуст)	Українська (одномовний)	1 – Інші мовні версії відсутні, тільки українська	5 – Асортимент товарів (покрівельні матеріали) чітко структурований
Еко-курорт Ізки (курортне селище)	Українська, російська, англійська	5 – Повний двомовний (укр./рос.) контент; англійська доступна для основної інформації	5 – Послуги (проживання, гірськолижний центр) чітко представлені
Солотвино Резорт (санаторій, Солотвино)	Українська, російська	5 – Повний двомовний контент (російська ідентична українській)	5 – Добре висвітлені лікувальні послуги та кімнати
ТОВ КАРПАТИ (Іршава)	Українська, російська	4 – Повна російська версія сайту, але новини оновлюються лише українською	5 – Товари (меблі, пиломатеріали) чітко представлені
ТОВ "СОЛАРИКС" (Іршава)	Українська (одномовний)	1 – Інші мовні версії відсутні, тільки українська	5 – Відразу зрозуміло, що компанія займається сонячними панелями
Свалявські Мінеральні Води (Свалява)	Українська, російська	5 – Інформація про продукцію повністю співпадає двома мовами	5 – Легко ідентифікувати як виробника мінеральної води
Селиська сироварня (Хустський район)	Українська (одномовний)	1 – Інші мовні версії відсутні, тільки українська	5 – Відразу зрозуміло, що компанія займається виробництвом сиру
Рахівський Гуцульський Сувенірний Магазин (Рахів)	Українська, англійська (спрощена)	2 – Англійська версія – лише короткий огляд (повний каталог українською)	4 – Основний профіль (народні сувеніри) зрозумілий, але детальний перелік товарів не повністю доступний іноземною мовою
Світ м'яса (Мукачівський район)	Українська (одномовний)	1 – Інші мовні версії відсутні, тільки українська	5 – Відразу зрозуміло, що компанія займається виробництвом м'яса, ковбас

Джерело: власне дослідження авторів.

панії, які діють поблизу угорського кордону (район м. Берегове), але також представлені підприємства з населених пунктів, розташованих біля словацького та румунського кордонів. Ці компанії зазвичай орієнтовані і на угорськомовних споживачів, тож очікувалося, що на їхніх веб-сайтах з'являться матеріали угорською мовою. Цю гіпотезу підтверджує і попереднє дослідження Кармачі-Марку — "Закарпатські продукти та "бренди" у мовному ландшафті" [11].

Відповідно до дослідницької методології, не претендуючи на вичерпність, розглянемо у формі кейс-дослідження типів результатів щодо онлайн-присутності підприємств з точки зору маркетингової оцінки.

Чітко видно, що вздовж угорського кордону багато компаній також використовують угорську мову у своїй рекламі, тоді як на румунському та словацькому прикордонних територіях переважає двомовність українсько-російська. Оцінки відповідності змісту вказують на те, наскільки повною є версія іншою мовою: у кількох прикордонних підприємств угорськомовна версія сайту дещо обмежена (наприклад, Агрофірма Барабас), але в багатьох компаніях двомовний контент є повноцінним. Ідентифікація асортименту продукції виявилась доброю майже у всіх випадках: вебсайти досліджених прикордонних підприємств, як правило, чітко передають, чим вони займаються — особливо це помітно у туризмі та готельно-ресторанній сфері (наприклад, вино-

робство, термальні купальні, проживання). Загалом у прикордонній зоні Закарпаття спостерігається практика багатомовного маркетингу, орієнтованого передусім на угорську меншину, що там проживає, та на сусідні країни.

До другої категорії результатів належать підприємства внутрішніх районів Закарпаття, де немає близькості до кордону, і багатомовність не домінує так яскраво, як у прикордонному регіоні (таблиця 2). У цій цільовій зоні ми проаналізували 20 діючих закарпатських підприємств. Вони, як правило, працюють у менших містах (наприклад, Хуст, Солотвино, Перечин, Іршава) та селах за межами Ужгорода і Мукачєвого. Ці підприємства здебільшого функціонують у середовищі з українською більшістю, але у туристичному секторі тут також може з'являтися комунікація іншими мовами (наприклад, російською — через внутрішній туризм до війни, або англійською — для іноземних відвідувачів). Вплив мовної політики також відчутний: з січня 2021 року закон зобов'язує сферу послуг (включно з веб-сайтами) використовувати державну мову, тому на кожному дослідженому сайті є контент українською.

У підприємств внутрішніх районів спостерігається практично відсутність угорської мови на сайтах, оскільки вони переважно працюють на територіях з українським населенням. Натомість у багатьох випадках двомовність забезпечується російською мовою, що спря-

Таблиця 3. Аналіз онлайн-маркетингу підприємств інших регіонів України з урахуванням мовного використання

Підприємство (профіль, населений пункт)	Використовувані мови (сайт)	Відповідність змісту (1–5)	Ідентифікація товарної групи (1–5)
Львів: ГРИН-ТУР туристична агенція	Українська, Англійська	4 – Англійська версія майже повна (деякі місцеві новини лише українською)	5 – Туристичні послуги чітко зрозумілі
Львів: Галицька шоколадна мануфактура	Українська (одномовний сайт)	1 – Відсутня іноземна версія	5 – Легко впізнати (шоколадний магазин та музей)
Львів: Поліглот школа мов	Українська, Англійська, Польська	5 – Контент однаковий трьома мовами (для іноземців і польських студентів)	5 – Чіткий профіль мовного навчання
Львів: TechSoft IT компанія	Українська, Англійська	5 – Повністю двомовний сайт (ціль – міжнародні бізнес-клієнти)	5 – Чітко визначені IT послуги
Львів: Feder Boutique Hotel	Українська, Англійська	4 – Повний українсько-англійський контент	5 – Чіткий профіль місця проживання
Київ: DeltaTech електроніка	Українська, Російська	5 – Повністю двомовний контент (українська/російська), російська версія збереглася з минулого	5 – Чіткий асортимент електронних компонентів
Київ: FashionHub одяг	Українська (одномовний сайт)	1 – Інших мов немає	5 – Асортимент одягу в інтернет-магазині зрозумілий
Київ: MedTour клінічні послуги	Українська, Англійська, Арабська	5 – Багатомовний сайт (для арабських клієнтів також, повна інформація всіма мовами)	5 – Чітко зрозумілі послуги медичного туризму
Дніпро: TechService сервіс	Українська, Російська	5 – Повна російська версія поряд з українською (через місцеву традицію)	5 – Чіткий профіль комп'ютерного сервісу
Дніпро: RiverHotel готель	Українська, Російська, Англійська	4 – Три мови доступні; англійська версія трохи коротша (напр., блог лише укр./рос.)	5 – Легко впізнати готельні послуги
Дніпро: Бажаємо здоров'я аптека	Українська, Російська	5 – Двомовний контент, російський переклад повний	4 – Аптечний профіль очевидний, але асортимент не повністю зрозумілий з першого погляду

Джерело: власне дослідження авторів.

мовано, передусім, на обслуговування внутрішнього (українського) клієнтського сегменту. Водночас англійська мова присутня у кількох підприємств туристичного профілю (переважно для іноземних туристів), хоча, як правило, доступна лише обмежена інформація англійською.

За показниками відповідності контенту, у внутрішніх регіонах двомовні (українсько-російські) сайти здебільшого є повноцінними (оцінка 5), натомість у випадках, коли доступні лише англійські короткі резюме, оцінки були нижчими. Ідентифікація асортименту продукції тут також загалом відмінна: більшість сайтів одразу дають зрозуміти, чим займається компанія (наприклад, сонячні панелі, мінеральна вода, меблі, туризм). Лише в кількох менших підприємств сайт виявився дещо узагальненим або містив мало інформації, через що точне розуміння асортименту ускладнюється — про це свідчать оцінки нижче середнього рівня (4) у деяких випадках.

Підсумовуючи по підприємствах Закарпаття: із 50 компаній вибірки 19 (38%) вели двомовну або багатомовну онлайн-комунікацію, тоді як більшість (62%) рекламувалися лише українською мовою. Серед багатомовних підприємств використання угорської мови було зосереджено у прикордонному регіоні (приблизно у половині компаній цієї зони), а на внутрішніх територіях домінувала російська мова як друга (у 40% проаналі-

зованих внутрішніх підприємств). Англійський контент зустрічався лише приблизно у 15% випадків і здебільшого був частковим.

Середня якість і повнота перекладів у багатомовних компаніях була високою (понад 4 за шкалою), що свідчить про те, що де підприємства беруться за багатомовність, там, як правило, контент іншою мовою є послідовним і повноцінним (наприклад, англійська версія сайту виноробні Chateau Chizau настільки ж детальна, як і українська).

Ідентифікація продукції загалом отримала високі оцінки на Закарпатті (в середньому 4,6 за шкалою від 0 до 5), тобто більшість сайтів мають зрозуміле повідомлення і чітке представлення профілю, що відповідає сучасним вимогам маркетингової комунікації.

Третя частина порівняльного дослідження охоплює підприємства внутрішньої України. В межах аналізу ми порівняли результати Закарпаття з іншими регіонами, щоб визначити, наскільки унікальною є багатомовна практика Закарпаття. У наступній таблиці наведено дані по 10 підприємствах із Львівської області, 10 із Київського регіону та 10 із Дніпропетровської області (усього 30 підприємств). Обрані компанії також є малими та середніми підприємствами, чії сайти були активними у 2024 році. Підприємства у таблиці 3 представлені як кейс-стаді, без претензії на повноту.

Деякі регіональні спостереження: серед підприємств Львівської області внутрішня двомовність менш поширена — переважна більшість досліджених сайтів або лише українською, або українською та англійською мовами. Львів, як західний регіон з сильною українською національною ідентичністю, майже не використовує російську мову в діловій комунікації. Натомість з'являється польська мова у деяких туристичних сервісах, хоча переважно як додаткова.

На відміну від цього, у Київському та Дніпровському регіонах частка двомовних (українсько-російських) сайтів значно вища. У Дніпропетровській області приблизно 80% досліджених компаній також надають російськомовну версію — що цілком зрозуміло, адже в цьому регіоні традиційно багато російськомовних споживачів, а до початку війни більшість інтернет-контенту в Україні (близько 80%) була російською мовою. У Києві також багато двомовних сайтів, але тут уже відчутна присутність англійської через міжнародне бізнес-середовище.

Внаслідок війни 2022 року в усіх трьох порівнюваних регіонах зросло домінування української мови в публічній комунікації, однак у Києві та Дніпрі російськомовний контент повністю не зник — у багатьох компаній він функціонує паралельно з українським, відповідно до закону, згідно з яким українська версія має бути доступною та встановленою за замовчуванням.

Збіг контенту в зразках зі Львова, Києва та Дніпра загалом дуже високий (майже всі двомовні сайти отримали оцінку 4 або 5), що свідчить про те, що якщо компанія комунікує кількома мовами, то робить це ґрунтовно й повноцінно. Наприклад, сайт київської компанії DeltaTech функціонує повністю російською поруч з українською, оскільки значна частина їхньої клієнтури є російськомовною, і зміст на обох мовах однаковий.

Ідентифікованість асортименту товарів у всіх трьох регіонах відмінна (в середньому близько 4,8), що не дивно, адже сайти підприємств у великих містах часто є професійно розробленими, з чіткими маркетинговими повідомленнями.

Результати порівняння з Закарпаттям:

— Використання мов: Закарпаття є унікальним регіоном тим, що серед мов, відмінних від української, угорська відіграє помітну роль — у 19% досліджених закарпатських компаній було виявлено угорськомовний контент, тоді як у трьох інших регіонах цей показник становив 0%. У Львові та Києві найпоширенішою неукраїнською мовою була англійська, а у Дніпрі — російська.

— Рівень багатомовності: У межах Закарпаття приблизно 38% сайтів були багатомовними, що близько до київського показника (близько 50%), але суттєво відрізняється від дніпровських 80%. У Львові ж частка багатомовних сайтів була нижчою — менше 30% (переважно з англійською). Таким чином, Закарпаття не є аномалією: у східних регіонах сайти частіше двомовні, у західних — подібний або нижчий рівень багатомовності.

— Збіг змісту: У цьому аспекті суттєвих відмінностей не виявлено — в усіх регіонах, якщо сайт мав версію іншою мовою, то переклад зазвичай був якісним. На деяких угорськомовних сайтах Закарпаття були недоліки (наприклад, лише головна сторінка доступна

угорською), проте російські та англійські версії як у Закарпатті, так і в інших регіонах зазвичай були повноцінні.

— Ідентифікованість продукції: Усі досліджені регіони отримали високі оцінки за цим критерієм. Незначна різниця полягала в тому, що на Закарпатті деякі сайти сільського туризму чи ремісничих малих підприємств були менш інформативними, тоді як сайти київських і великих міських компаній майже без винятку були професійними та чіткими. Ймовірно, це пов'язано з відмінностями у масштабах бізнесу та наявних ресурсах, а не з регіональними особливостями.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження показало, що підприємства Закарпаття в сфері маркетингової комунікації адаптуються до багатомовного характеру регіону: у прикордонних районах з Угорщиною багато компаній рекламують свої товари також угорською мовою, тоді як у внутрішніх районах Закарпаття переважає українсько-російська двомовність, особливо у сфері туризму. Якість угорськомовного та іншого іноземномовного контенту є різною: у багатьох випадках інформація повноцінна й ідентична українській версії (наприклад, Chateau Chizay, термальний комплекс Косино), але іноді версія іншою мовою неповна або взагалі відсутня (випадки з оцінкою 1).

Позитивним є те, що на більшості сайтів закарпатських компаній пропонувані товари або послуги легко ідентифікувати, тобто маркетингове повідомлення є чітким і цілеспрямованим. Ця тенденція узгоджується з сучасними дослідженнями в галузі брендингу та мовного ландшафту, які свідчать, що свідоме використання багатомовності сприяє виходу місцевих товарів на ринок і розширенню цільової аудиторії.

Водночас посилення статусу української мови — частково через законодавчі норми, частково внаслідок мовної переорієнтації в умовах війни — забезпечує обов'язкову доступність інформації державною мовою, тим самим підтримуючи єдність ринкової комунікації.

У порівнянні з іншими регіонами можна зробити висновок, що Закарпаття застосовує особливий, але не унікальний мовний маркетинговий мікс. Роль угорської мови є унікальною в межах самого Закарпаття, проте двомовна (українсько-російська або українсько-англійська) комунікація присутня в такій самій або навіть більшій мірі у Східній Україні та в столиці. Натомість Львівська область демонструє одномовний (український) маркетинг, який майже не використовує інші мови, за винятком міжнародного туризму. Київські та дніпровські компанії зберегли практику інформування двома мовами, проте українська мова вже всюди стала основною.

На завершення варто підкреслити, що ефективність маркетингової комунікації — незалежно від того, чи вона одномовна, чи багатомовна — значною мірою залежить від того, наскільки чітко передається основне повідомлення компанії та її продукти. Переважна більшість зі 100 досліджених підприємств впоралася з цим успішно. У Закарпатті багатомовне інформування

сприяє розширенню цільових аудиторій і побудові бренду в мультиетнічному середовищі, тоді як в інших регіонах мовні зміни більше є результатом внутрішньополітичного та ринкового тиску. Проте й там компанії намагаються звертатися до всіх важливих клієнтів відповідною мовою. Тенденція показує, що в умовах цифрового маркетингу присутність української мови по всій Україні зростає, однак цілеспрямована багатомовна комунікація й надалі залишається цінним інструментом у руках бізнесу — як для врахування регіональної специфіки, так і для розвитку міжнародних зв'язків.

Хоча дослідження особливостей маркетингової комунікації не є новим напрямом у сфері маркетингу та менеджменту, у контексті економіки та з точки зору представлення економічних суб'єктів Закарпаття це питання досі залишається недостатньо вивченим. Саме тому ми вважаємо важливим опублікувати це дослідження як вступну статтю, яка закладає основу для подальшого аналізу. У майбутньому планується глибше опрацювати отримані дані, а також отримати нові кількісні результати, щоб продовжити вивчення маркетингових аспектів нашого багатомовного та культурно складного регіону. Додатковою можливістю є також дослідження підприємств окремих малих громад (мікрорегіонів) і порівняння їх результатів у наступних етапах дослідження.

Література:

1. Cui, G. (1997), Marketing strategies in a multi-ethnic environment, *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 5 (1), pp. 122—134.
2. Стамат В.М., Саркова А.М. Етнічний маркетинг: адаптація стратегій до різноманітності культурних споживачів. *Modern Economics*. 2024. № 46 (2024). С. 120—127. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-16)
3. Tuli, N., Srivastava V. and Kumar, H. (2025), "Inclusive marketing: A review and research agenda", *Journal of Business Research*, vol. 191, URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115274>.
4. Fazli-Salehi, R., Torres, I.M., Madadi, R., and Zuniga, M.A. (2024), "Multicultural advertising: Impact of consumers' need to belong and brand use on self-brand connection and communal-brand connection", *Journal of Marketing Communications*, vol. 30 (1), pp. 74—101. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527266.2022.2099953>
5. Lonardi, S. (2022), "Minority languages and tourism: A literature review", *Journal of Heritage Tourism*, vol. 17 (3), pp. 342—356. DOI: <https://doi.org/10.1080/1743873X.2021.2012183>
6. Krishna, A. and Ahluwalia, R. (2008), "Language Choice in Advertising to Bilinguals: Asymmetric Effects for Multinationals versus Local Firms", *Journal of Consumer Research*, vol. 35 (4), pp. 692—705. DOI: <https://doi.org/10.1086/592130>
7. Hychko, L. (2022), "Lingual environment of national minorities in Transcarpathia: socio-communicative elements of design", *European Socio-Legal and Humanitarian Studies*, vol. 1, pp. 81—88.
8. Csernicsko, I. (2018), *Nyelvpolitika as nyelvi tijkap tibbnnyelvu kirnyezetben: Karpatalja, Beregszasz: II. Rakoczi Ferenc Karpataljai Magyar Foiskola.*
9. Sandor, C. (2025). *A nemzetapatas as a regionilis identitas kapcsolata az etnikai marketinggel as fogyasztással* (Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem).
10. Lonardi, S., Scholl-Griseemann, U., Peters, M., and Messner, N. (2024). Leveraging minority language in destination online marketing: Evidence from Alta Badia, Italy. *Journal of Destination Marketing & Management*, 31, URL: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2024.100857>.
11. Karmacsi, Z. and Marku, A. (2024), "Karpataljai termuekek us "markanevek" a nyelvi tijkupben" — Marketingnyelvezet 2024, ELTE TATK konferencia absztrakt.

References:

1. Cui, G. (1997), "Marketing strategies in a multi-ethnic environment", *Journal of Marketing Theory and Practice*. vol. 5 (1), pp. 122—134.
2. Stamat, V.M and Sarkova, A.M. (2024), "Ethnic Marketing: Adapting Strategies to the Diversity of Cultural Consumers". *Modern Economics*, vol. 46, pp. 120—127. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-16)
3. Tuli, N., Srivastava, V. and Kumarm, H. (2025), "Inclusive marketing: A review and research agenda", *Journal of Business Research*, vol. 191. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115274>.
4. Fazli-Salehi, R., Torres, I.M., Madadi, R. and Zuniga, M.A. (2024), "Multicultural advertising: Impact of consumers' need to belong and brand use on self-brand connection and communal-brand connection", *Journal of Marketing Communications*, vol. 30 (1), pp. 74—101. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527266.2022.2099953>
5. Lonardi, S. (2022), "Minority languages and tourism: A literature review", *Journal of Heritage Tourism*. vol. 17 (3), pp. 342—356. DOI: <https://doi.org/10.1080/1743873X.2021.2012183>
6. Krishna, A., Ahluwalia, R. (2008), "Language Choice in Advertising to Bilinguals: Asymmetric Effects for Multinationals versus Local Firms", *Journal of Consumer Research*, vol. 35 (4), pp. 692—705. DOI: <https://doi.org/10.1086/592130>
7. Hychko, L. (2022), "Lingual environment of national minorities in Transcarpathia: socio-communicative elements of design", *European Socio-Legal and Humanitarian Studies*, vol. 1, pp. 81—88.
8. Csernicsko, I. (2019), *Fenyek es arnyak Karpatalja nyelvi tijkapabol [Lights and shadows from the linguistic landscape of Transcarpathia]*, Autdor-Shark, Uzhhorod, Ukraine.
9. Sandor, C. (2025), "The relationship between nation-building and regional identity with ethnic marketing and consumption", *Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, Hungary.*
10. Lonardi, S., Scholl-Griseemann, U., Peters, M. and Messner, N. (2024), "Leveraging minority language in destination online marketing: Evidence from Alta Badia, Italy", *Journal of Destination Marketing & Management*, vol. 31. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2024.100857>.
11. Karmacsi, Z. and Marku, A. (2024), "Transcarpathian products and "brand names" in the linguistic landscape", *Marketing linguistics, ELTE TATK konferencia absztrakt [Marketing linguistics, ELTE TATK conference abstract]*, Szombathely, Hungary.

Стаття надійшла до редакції 17.07.2025 р.

І. П. Приходько,

д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8630-2568>

Г. Є. Павлова,

д. е. н., професор, декан факультету обліку і фінансів, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1400-7348>

Т. О. Мачак,

старший викладач кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3746-4736>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.72

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ КОМПЛЕКСНОГО АУДИТУ ОПЕРАЦІЙНОГО ЦИКЛУ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА

I. Prikhodko,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

H. Pavlova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Accounting and Finance,

Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

T. Machak,

Senior Lecturer Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE COMPREHENSIVE AUDIT OF THE OPERATIONAL CYCLE AND FINANCIAL PERFORMANCE OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

У статті досліджено методичні та організаційні засади комплексного аудиту виробничої діяльності, реалізації продукції та фінансових результатів аграрного підприємства. Автором обґрунтовано необхідність урахування галузевої специфіки аграрного сектора, зокрема сезонності, тривалості операційного циклу та впливу зовнішніх чинників на достовірність обліку.

Наголошено на значенні аудиту реалізації продукції, що включає перевірку договорів купівлі-продажу, первинної документації, контроль надходжень коштів та стану дебіторської заборгованості, які безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємства. Деталізовано ключові етапи аудиторського процесу — планування, збір і аналіз інформації, перевірка та формування висновків — з виокремленням типових процедур для підвищення точності й ефективності аудиту.

Особливу увагу приділено впровадженню інформаційних технологій і автоматизації аудиторських процедур як засобу виявлення ризиків, підвищення об'єктивності оцінки та формування інтегрованої аналітичної бази для прийняття управлінських рішень. Запропоновано методичну модель аудиту як інструмент забезпечення прозорості та фінансової стабільності аграрного підприємства.

The article explores the methodological and organizational foundations of a comprehensive audit of production activities, product sales, and financial performance of agricultural enterprises. It substantiates the need to consider the sector-specific characteristics of agricultural production, particularly seasonality, the duration of the operating cycle, the influence of natural and climatic conditions, and the multi-component nature of the production process. The focus is placed on a systematic approach to audit that covers key elements of the operational activities of agricultural enterprises and ensures the reliability of financial reporting.

It is noted that the peculiarities of agricultural production give rise to specific risks in accounting and reporting, particularly regarding land resources, sowing areas, machinery, materials, and feed base. Emphasis is placed on the audit of production costs and cost calculation as the basis for forming accurate pricing and financial indicators. The article describes audit procedures used to control the efficiency of resource use and analyze the profitability of the enterprise.

A special place in the comprehensive audit is given to the verification of product sales: auditors analyze contracts, primary documents, sales volumes, timeliness, and completeness of revenues, which helps identify potential violations, under-receipt of income, or risks of product spoilage. The importance of controlling accounts receivable and the accuracy of income recognition is highlighted, as these directly affect the solvency and financial stability of the enterprise.

The article also presents an audit algorithm that outlines key stages: planning, information gathering, analytical evaluation, direct audit, and the formation of conclusions. Typical audit procedures are proposed for each stage, which allows standardizing the control process and increasing its effectiveness.

Special attention is paid to the implementation of information technologies in the audit process, which enables automated data processing, synchronization of accounting systems, and improved accuracy of analysis. Automation of audit procedures facilitates the timely detection of deviations and risks, as well as the creation of an integrated analytical base for informed management decision-making.

In conclusion, the author proposes a methodological model of comprehensive audit stages, which can be applied to enhance transparency, effectiveness, and crisis resilience of agricultural enterprises under current challenges.

Ключові слова: аудит агропідприємства, виробнича діяльність, реалізація продукції, фінансові результати, аудиторські процедури, методична модель.

Key words: audit of agricultural enterprise, production activity, product sales, financial results, audit procedures, methodological model.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні агропідприємства функціонують в умовах зростаючих вимог до прозорості звітності, ефективного управління ресурсами та достовірності фінансової інформації. Специфіка аграрного виробництва — використання земель, біологічних активів, техніки, сезонність — ускладнює облік і підвищує ризики викривлень. Водночас аудит у цій сфері часто охоплює лише окремі напрями, що не дає змоги простежити зв'язок між виробничими, збутовими процесами та фінансовими результатами. Відсутність узгодженої методики, яка враховувала б аграрну специфіку, обмежує потенціал аудиту як інструменту управління ризиками та витратами.

У цьому контексті зростає потреба у комплексному аудиті операційного циклу, що інтегрує перевірку виробництва, реалізації та фінансових результатів із застосуванням сучасних цифрових рішень. Фрагментарне впровадження інформаційних технологій знижує аналітичну ефективність аудиторських процедур. Обґрунтування та впровадження галузево-орієнтованої методики

аудиту сприятиме підвищенню якості контролю, достовірності фінансової інформації та ефективності управлінських рішень в аграрному секторі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних наукових дослідженнях зростає інтерес до комплексного підходу в аудиті операційного циклу та фінансових результатів аграрних підприємств, з урахуванням економічних, управлінських та ризик-орієнтованих чинників. Зокрема, Гевлич Л. і Кривенко Т. [1] акцентують на необхідності адаптації аудиторських процедур до умов воєнного стану, що супроводжується порушенням логістичних ланцюгів і нестабільністю ринкового середовища. Полятикіна Л. [2] розглядає аудит як елемент управління, інтегрований із фінансовим плануванням, тоді як Альошин В. [3] підкреслює важливість стратегічної оцінки безперервності діяльності в умовах економічної нестабільності.

У працях Назарова К. і Малько Д. [4] запропоновано алгоритм аудиту життєздатності агропідприємств в

Таблиця 1. Нормативні документи для аудиту виробництва, реалізації і фінансових результатів агропідприємства

Назва документа	Опис і сфера застосування
Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» № 2258-VIII від 22.03.2017	Загальні вимоги до аудиторської діяльності в Україні
Національні стандарти аудиту (НСА): НСА 300, 315, 330, 500, 520	Регламентация планування, оцінки ризиків, аудиторських доказів, аналітики
П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати»	Описує структуру та складові показники звіту про прибутки та збитки
П(С)БО 9 «Запаси»	Оцінка продукції сільськогосподарства на момент реалізації
П(С)БО 15 «Дохід»	Регламентує порядок визнання, оцінки та обліку доходів підприємства
П(С)БО 16 «Витрати»	Облік виробничих і операційних витрат
П(С)БО 30 «Біологічні активи»	Облік біологічних активів, специфіка аграрного виробництва
Цивільний кодекс України (ст. 655–689)	Правове регулювання договорів купівлі-продажу сільськогосподарської продукції
Податковий кодекс України	Податкове регулювання доходів та витрат, вплив на фінансові результати
Міжнародні стандарти аудиту (ISA 315, ISA 330)	Оцінка ризиків, методологія аудиторських процедур
IAS 41 «Agriculture»	Оцінка сільськогосподарської продукції на момент реалізації
IAS 2 «Inventories»	Облік та списання запасів при реалізації
IFRS 15 «Revenue from Contracts with Customers»	Визначає критерії визнання доходів за контрактами
Форма Реалізація сільськогосподарської продукції за 20__ рік (форма №21-заг (річна))	Первинна документація для обліку реалізації

Джерело: систематизовано автором за даними чинного законодавства та відкритих нормативних джерел.

умовах воєнних ризиків. Сисоєва І та ін. [5] обґрунтовують доцільність ризик-орієнтованого підходу до аудиту як запоруки підвищення його аналітичної функції. Мулик Т. і Стебловський А. [6] аналізують складові фінансових результатів, що мають враховуватися в аудиті, а Савченко В., Кононенко Л. та Назарова Т. [7] акцентують увагу на використанні інструментів фінансового аналізу. Плаксієнко В. та ін. [8] наголошують на важливості уніфікації документального супроводу для підвищення якості аудиторського контролю.

Таким чином, аналіз наведених наукових досліджень дозволяє відзначити актуальність проблеми щодо необхідності формування методологічної основи комплексного аудиту, яка поєднає традиційні інструменти фінансового контролю з сучасними підходами до оцінки операційних, ризикових і стратегічних параметрів діяльності агропідприємств.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування методичної моделі аудиту виробничої діяльності, реалізації продукції та фінансових результатів аграрного підприємства, яка базується на поетапному підході та впровадженні сучасних інформаційних технологій задля підвищення достовірності фінансової звітності й ефективності управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аудит виробничої діяльності агропідприємств зумовлений галузевою специфікою, яка охоплює земельні

ділянки, посівні площі, техніку, матеріали, кормову базу й утримання тварин. Особливу увагу приділяють обліку землі, дотриманню агротехнічних вимог, сівоzmіні, якості насіння, технічному стану обладнання та ефективному використанню ресурсів. Ключовим елементом є перевірка правильності обліку виробничих витрат і калькуляції собівартості, що включає оцінку відповідності документів реальним операціям, розподілу витрат та застосування нормативів. Від точності цих показників залежить достовірність фінансової звітності та обґрунтованість управлінських рішень.

Оцінка ефективності використання ресурсів у виробничому процесі дозволяє визначити рівень продуктивності агропідприємства та ідентифікувати можливості для підвищення його конкурентоспроможності. Аудитори аналізують показники використання земельних угідь, ефективність застосування сільськогосподарської техніки, витрати матеріалів і кормів у розрахунку на одиницю продукції. Важливим аспектом є співвідношення обсягів виробництва до витрат ресурсів, що дає змогу оцінити технологічну та економічну ефективність діяльності. Результати такого аналізу можуть бути ви-

користані керівництвом для оптимізації виробничих процесів та підвищення рентабельності.

Виявлення можливих ризиків і зловживань у виробничих процесах є важливим завданням аудиту з метою забезпечення достовірності інформації та захисту інтересів власників і кредиторів. Особливості аграрного виробництва, такі як сезонність, залежність від природно-кліматичних умов і тривалість циклів, створюють підвищені ризики неправильного обліку або шахрайства, наприклад, завищення виробничих показників, нецільове використання матеріалів або приховування втрат. Аудитор застосовує процедури вибіркової перевірки, інвентаризації, а також порівняльного аналізу даних, щоб своєчасно виявити та запобігти таким негативним явищам.

Нормативні документи для аудиту виробництва, реалізації і фінансових результатів агропідприємства узагальнено в табл. 1.

Перевірка документального оформлення операцій з реалізації продукції є одним із ключових етапів аудиту агропідприємства. Вона включає детальний аналіз договорів купівлі-продажу, накладних, актів приймання-передачі та інших супровідних документів, що підтверджують фактичне здійснення операцій. Аудитори оцінюють відповідність оформлення операцій чинному законодавству та внутрішнім нормативам підприємства, а також правильність відображення в облікових регістрах. Така перевірка дозволяє виявити можливі порушення, недоліки в документації, що можуть призвести до неправомірних фінансових наслідків.

Аналіз відповідності обсягів реалізації обліковим даним спрямований на забезпечення достовірності

Таблиця 2. Приклади аудиторських процедур у межах комплексного аудиту виробництва, реалізації та фінансових результатів діяльності агропідприємств

Напрямок аудиту	Приклади аудиторських процедур
Аудит виробництва	- Перевірка первинної документації (наряди, журнали обліку робіт, матеріально-відпускні документи) - Інвентаризація матеріалів, техніки, готової продукції - Аналіз калькуляції собівартості - Вибіркова перевірка фактичного використання матеріалів відповідно до нормативів
Аудит реалізації	- Перевірка договорів купівлі-продажу, накладних, актів приймання-передачі - Порівняння бухгалтерських даних із складським обліком і виробничою звітністю - Аналіз дебіторської заборгованості (терміни, суми, резерви) - Вибіркова перевірка нарахування доходів відповідно до контрактів
Аудит фінансових результатів	- Перевірка відповідності звіту про фінансові результати первинній документації - Аналіз динаміки доходів і витрат за період - Оцінка коректності нарахування податків і резервів - Використання аналітичних процедур для виявлення аномалій фінансових показників

Джерело: сформовано автором на основі стандартів аудиту та професійної практики.

інформації про фактичний продаж продукції. Аудитори порівнюють дані бухгалтерського обліку з виробничими звітами, даними складського обліку та іншими джерелами, щоб упевнитися у точності відображення обсягів реалізації. Цей етап дозволяє виявити невідповідності, такі як заниження чи завищення продажів, а також контролювати повноту і своєчасність відображення операцій у звітності.

Контроль дебіторської заборгованості та правильності нарахування доходів є важливим для оцінки фінансового стану підприємства і його платоспроможності. Аудитори перевіряють коректність ведення обліку дебіторів, своєчасність погашення заборгованості та адекватність створення резервів під сумнівні борги. Окрім того, здійснюється перевірка правильності нарахування доходів від реалізації продукції, включаючи відповідність сум угод умовам контрактів і фактичним поставкам. Це забезпечує достовірність фінансової звітності і запобігає викривленню фінансових показників.

Виявлення ризиків невиконання договорів, псування продукції та недоотримання доходів є важливим аспектом аудиту реалізації. Аудитори аналізують можливі причини ризиків, зокрема порушення строків поставок, неналежна якість продукції, несприятливі умови зберігання та транспортування, що можуть призводити до втрат. Крім того, здійснюється оцінка системи внутрішнього контролю, що спрямована на мінімізацію фінансових збитків через недоотримання коштів. Виявлення і аналіз цих ризиків дозволяє надати рекомендації для покращення управління реалізаційними процесами і захисту інтересів підприємства.

Аналіз формування прибутку або збитку агропідприємства є ключовим етапом аудиту. Він передбачає детальне вивчення всіх складових доходів і витрат, що впливають на фінансовий результат. Аудитори досліджують структуру та динаміку прибутку або збитку за звітний період, враховуючи особливості сезонності та циклічності агровиробництва. Такий аналіз дозволяє встановити основні чинники, які сприяють формуванню

позитивного або негативного фінансового результату, а також виявити можливі відхилення від планових показників.

Оцінка впливу виробничих і реалізаційних факторів на фінансові результати включає комплексний розгляд взаємозв'язку між технологічними процесами, обсягами виробництва, якістю продукції та її продажем. Аудитори оцінюють, як ефективність використання ресурсів, організація виробництва, умови збуту і ринкові фактори впливають на формування фінансових показників. Це дає змогу виявити слабкі місця в управлінні підприємством, які призводять до зниження рентабельності та збитковості.

Перевірка достовірності фінансової звітності агропідприємства є важливою складовою аудиту, що забезпечує впевненість користувачів у коректності і повноті представленої інформації. Аудитори здійснюють тестування ключових статей звітності, зокрема балансу та звіту про фінансові результати, з метою виявлення помилок, викривлень або шахрайств. Особлива увага приділяється відповідності облікових даних нормативним вимогам, стандартам бухгалтерського обліку і міжнародним стандартам аудиту.

Виявлення резервів підвищення фінансової ефективності агропідприємства спрямоване на пошук можливостей для оптимізації витрат, збільшення доходів та підвищення загальної рентабельності. На основі аудиторського аналізу пропонуються рекомендації щодо вдосконалення виробничих процесів, збутової політики, податкового планування та управління фінансами. Виявлені резерви стають підґрунтям для стратегічних рішень керівництва, що сприяють стабільному розвитку і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Комплексність та багатофакторність виробничих і реалізаційних процесів в аграрному секторі, а також їх прямий вплив на фінансові результати зумовлюють необхідність узгодженого підходу до аудиту всіх етапів операційного циклу. Від ефективності обліку виробництва, точності документального оформлення реалізації продукції та коректності відображення фінансових результатів залежить не лише достовірність звітності, а й фінансова

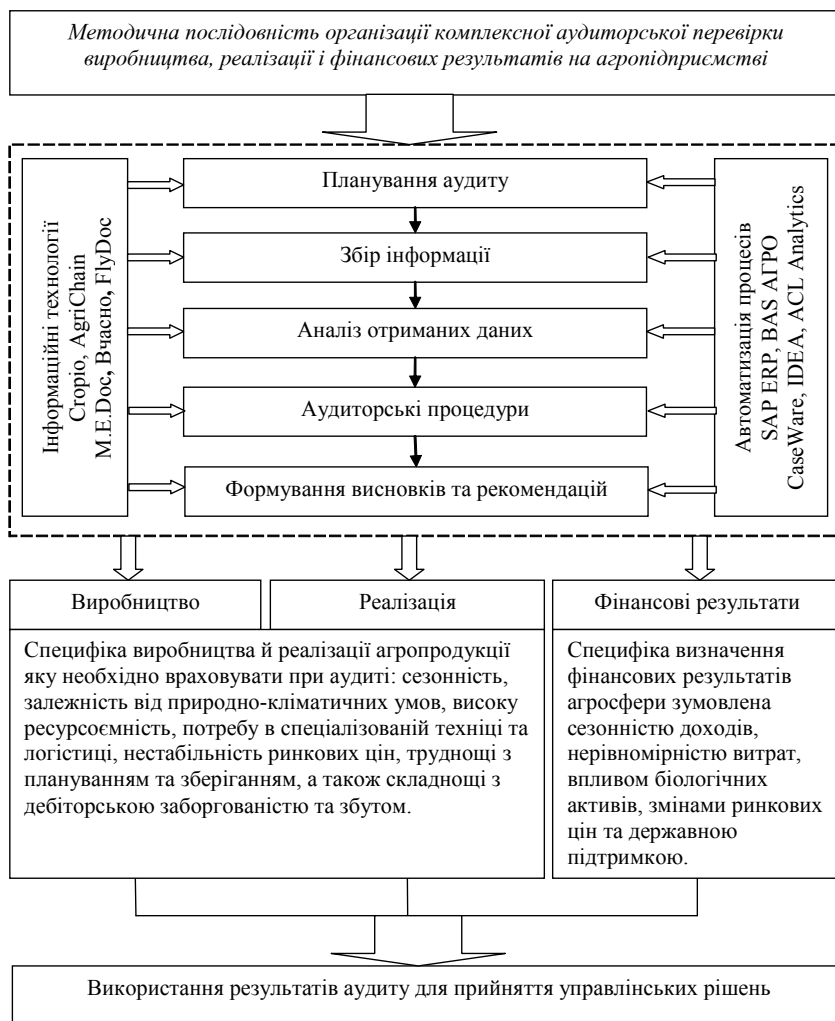


Рис. 1. Методична модель етапів проведення аудиту виробництва, реалізації та фінансових результатів діяльності на аграрному підприємстві

Джерело: розроблено автором.

стійкість підприємства. Окремий аудит кожного з компонентів не дозволяє повною мірою виявити причинно-наслідкові зв'язки між витратами, доходами та кінцевими результатами. Саме тому постає потреба у впровадженні методики комплексного аудиту, яка охоплює всі ключові етапи операційного циклу агропідприємства — від виробництва до отримання фінансового результату. Такий підхід забезпечує цілісність аналізу, підвищує ефективність аудиторських процедур та створює підґрунтя для формування обґрунтованих управлінських рішень у специфічних умовах аграрного виробництва.

У табл. 2 наведено типові приклади аудиторських процедур, що застосовуються під час перевірки виробництва, реалізації та фінансових результатів діяльності агропідприємств.

Комплексний аудит агропідприємства передбачає поетапне проведення аудиторської перевірки, що включає планування, збір інформації, аналіз, безпосередню перевірку та формування висновків. На етапі планування визначаються цілі та обсяг аудиту, оцінюються ризики, розробляється програма і графік проведення робіт. Збір інформації охоплює отримання первинних документів, звітності, внутрішніх регламентів та інших мате-

ріалів, необхідних для подальшого аналізу. На етапі аналізу здійснюється попередня оцінка фінансового стану, виробничих процесів та системи внутрішнього контролю, що дає змогу уточнити напрями перевірки. Безпосередня перевірка включає застосування аудиторських процедур, а на заключному етапі формуються висновки і рекомендації, які узагальнюють результати комплексного аудиту.

На рис. 1 запропонована авторська методична модель етапів проведення аудиту виробництва, реалізації та фінансових результатів діяльності на аграрному підприємстві.

Використання аудиторських процедур у комплексному аудиті передбачає застосування різноманітних методів перевірки, серед яких основними є аналітичні процедури, тестування вибірок, перевірка документів і інвентаризація. Аналітичні методи дозволяють виявляти аномалії, тенденції та відхилення у фінансових і виробничих показниках, що є основою для подальшого детального вивчення окремих операцій. Вибіркові перевірки застосовуються для контролю достовірності окремих елементів обліку та звітності без необхідності повного охоплення всіх даних, що забезпечує економію часу і ресурсів. Такий комплексний підхід підвищує ефективність аудиту та мінімізує ризики пропуску важливої інформації.

Взаємозв'язок аудиту виробництва, реалізації і фінансових результатів є основою формування цілісної картини діяльності агропідприємства.

Виробничі процеси безпосередньо впливають на якість і обсяги продукції, що реалізується, а результати реалізації відображаються у фінансових показниках. Тому аудиторі здійснюють синхронний аналіз цих трьох напрямів, виявляючи взаємозалежності та взаємовпливи, що допомагає точніше оцінити ефективність діяльності і достовірність звітності. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарного сприйняття інформації та забезпечує глибше розуміння реального стану підприємства.

Інформаційні технології та автоматизовані системи відіграють важливу роль у підвищенні якості комплексного аудиту. Впровадження спеціалізованих програмних продуктів для ведення бухгалтерського обліку, управління виробництвом і збутом значно полегшує збір і аналіз великих обсягів даних.

Автоматизовані системи дозволяють оперативно отримувати звіти, аналізувати показники, виявляти аномалії та ризики. Крім того, використання цифрових інструментів підвищує прозорість і контрольованість процесів, що сприяє більш об'єктивній і ефективній перевірці.

Значною перевагою автоматизації аудиту є можливість інтеграції різних джерел інформації в

єдину аналітичну систему, що дозволяє здійснювати комплексний моніторинг усіх аспектів діяльності агропідприємства. Це забезпечує оперативне виявлення проблемних зон та своєчасне реагування на них. Також автоматизовані рішення сприяють стандартизації аудиторських процедур і підвищують точність оцінок, що має особливе значення для агросектору з його сезонними та специфічними виробничими особливостями.

Отже, методика комплексного аудиту агропідприємства ґрунтується на поетапному системному підході, широкому застосуванні аудиторських процедур і сучасних інформаційних технологій, а також на глибокій інтеграції аудиту виробничої, реалізаційної діяльності та фінансових результатів. Такий підхід забезпечує всебічний, об'єктивний та ефективний контроль діяльності, що є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку агропідприємств.

ВИСНОВКИ

Аудит виробничої діяльності агропідприємства враховує специфіку аграрного виробництва, зокрема земельні ресурси, техніку, матеріали та кормову базу. Контроль обліку витрат, калькуляції собівартості та документального оформлення реалізації забезпечує достовірність фінансової звітності й обґрунтовані управлінські рішення. Особлива увага приділяється ризикам, пов'язаним із сезонністю та природно-кліматичними умовами, що допомагає мінімізувати втрати.

Комплексний аудит, що об'єднує аналіз виробництва, реалізації та фінансових результатів із використанням сучасних інформаційних технологій, підвищує ефективність контролю, оптимізує ресурси та сприяє стабільному розвитку в умовах динамічного аграрного ринку.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на удосконалення методик аудиту із застосуванням передових цифрових технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, для підвищення прозорості та автоматизації процесів.

Література:

1. Гевлич Л., Кривенко Т. Особливості аудиту доходів, витрат і фінансових результатів вітчизняного сільськогосподарського підприємства в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 324, № 6. С. 279—283. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-47> (дата звернення: 14.07.2025).
2. Полятикіна Л. Аудит в системі аграрного підприємства України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-7> (дата звернення: 14.07.2025).
3. Альошин В. Є. Шляхи оптимізації аудиторських процедур з оцінки безперервності діяльності підприємств агробізнесу в умовах економічної нестабільності. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.77> (дата звернення: 14.07.2025).
4. Nazarova K. O., Malko D. D. Audit of the continuity of activities of agribusiness enterprises under martial law. *Business inform*. 2024. Vol. 11, no. 562. P. 197—203. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-197-203> (date of access: 14.07.2025).

5. Аналіз потенційних ризиків аудиту аграрних підприємств / I. Sysoieva та ін. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2021. С. 164—191. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.09> (дата звернення: 14.07.2025).

6. Мулик Т. О., Стебловський А. О. Фінансові результати підприємства: сутність та особливості відображення у звітності. *Agrosvit*. 2024. № 5. С. 86—95. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.86> (дата звернення: 14.07.2025).

7. Савченко В., Кононенко Л., Назарова Г. Використання методів фінансового аналізу при виконанні аудиторських процедур. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-38> (дата звернення: 14.07.2025).

8. *Agricultural products: peculiarities of documentation and accounting* / V. Y. Plaksiyenko et al. *Efektivna ekonomika*. 2019. No. 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.15> (date of access: 14.07.2025).

9. Податковий кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

References:

1. Hevlych, L. and Kryvenko, T. (2024), "Features of the audit of income, expenses and financial results of a domestic agricultural enterprise in conditions of martial law", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 324 (6), pp. 279—283. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-47>.
2. Poliatykina, L. (2022), "Audit in the system of agrarian enterprises of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-7>.
3. Alioshyn, V.Ye. (2024), "Ways to optimize audit procedures for assessing the continuity of activities of agribusiness enterprises in conditions of economic instability", *Elektronnyi zhurnal "Efektivna ekonomika"*, vol. 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.77>.
4. Nazarova, K.O. and Malko, D.D. (2024), "Audit of the continuity of activities of agribusiness enterprises under martial law", *Business inform*, vol. 11 (562), pp. 197—203. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-197-203>.
5. Sysoieva, I. (2021), "Analysis of potential risks of auditing agricultural enterprises", *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*, pp. 164—191. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.09>.
6. Mulyk, T.O. and Steblovskiy, A.O. (2024), "Financial results of the enterprise: the essence and features of reflection in reporting", *Agrosvit*, vol. 5, pp. 86—95. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.86>.
7. Savchenko, V. Kononenko, L. and Nazarova, H. (2023), "Use of financial analysis methods when performing audit procedures", *Ekonomika ta suspilstvo*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-38>.
8. Plaksiyenko, V.Y. (2019), "Agricultural products: peculiarities of documentation and accounting", *Efektivna ekonomika*, vol. 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.15>.
9. Verkhovna Rada of Ukraine (2011), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 14 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 19.07.2025 р.

Т. П. Боднар,
д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування, ПВНЗ
"Вінницький фінансово-економічний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5945-2306>
С. М. Кушта,
аспірант, "Вінницький фінансово-економічний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9471-2052>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.78

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ВПЛИВУ НАВМИСНОГО БАНКРУТСТВА В УКРАЇНІ

T. Bodnar,
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Vinnytsia Financial and Economic University
S. Kushta,
Postgraduate Student,
Vinnytsia Financial and Economic University

ASSESSING THE ECONOMIC IMPACT OF INTENTIONAL BANKRUPTCY IN UKRAINE

У статті досліджено економічний вплив навмисного банкрутства на фінансову стійкість підприємств та загальну стабільність ринкового середовища. Розкрито сутність і ключові ознаки цього явища, його відмінність від фіктивного та об'єктивного банкрутства. Проведено аналіз причин, наслідків і поширених схем зловживань. Особливу увагу приділено судовій практиці, нормативно-правовим прогалинам та міжнародному досвіду протидії. Запропоновано комплекс заходів для раннього виявлення ризиків, посилення відповідальності, підвищення контролю за арбітражними керуючими та удосконалення законодавчої бази.

Навмисне банкрутство розглядається не лише як окрема форма економічного шахрайства, а як системна загроза, що посилює фінансову нестабільність і знижує довіру до ринкових інститутів. Отримані висновки мають прикладне значення для вдосконалення механізмів виявлення економічних зловживань у сфері неплатоспроможності та формування прозорого бізнес-середовища.

This article explores the economic impact of intentional bankruptcy on the financial stability of enterprises and the functioning of the broader market environment. Intentional bankruptcy is examined as a form of economic manipulation, where company owners or management deliberately lead the enterprise to insolvency in order to avoid financial obligations or gain other unfair advantages. The research outlines the key characteristics of intentional bankruptcy, differentiating it from fictitious and objective insolvency. Particular attention is paid to internal and external drivers of such practices, common schemes of asset withdrawal, and the use of affiliated creditors to distort the bankruptcy procedure.

The study also analyzes gaps in the current Ukrainian legal framework and judicial practice, which often fail to adequately detect or penalize intentional insolvency. A comparative overview of international experience, including models from the United States, Germany, and the United Kingdom, highlights effective mechanisms for early detection, prevention, and legal accountability. The article underscores the need to strengthen institutional capacity, including the oversight of arbitration trustees, and to introduce automated monitoring systems based on financial red flags and behavioral indicators.

A set of policy recommendations is proposed, aimed at legal reform, institutional restructuring, and preventive monitoring. These include revising the Bankruptcy Procedure Code, implementing financial audits for risky enterprises, creating a register of affiliated parties, and extending legal responsibility to actual beneficiaries.

Intentional bankruptcy is presented not only as a legal violation but as a systemic threat that undermines trust in the institution of bankruptcy, distorts competition, and increases risks of financial destabilization. The findings of the study are applicable for improving state policy in the field of insolvency regulation, enhancing the transparency of business processes, and protecting the economic security of the country.

Ключові слова: навмисне банкрутство, фінансова стійкість, економічна безпека, фіктивна неплатоспроможність, арбітражний керуючий, виведення активів, судової практика, інституційна відповідальність.

Key words: intentional bankruptcy, insolvency, financial fraud, affiliated creditors, institutional reform, legal regulation, economic security, asset diversion.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Навмисне банкрутство в Україні дедалі частіше використовується як інструмент уникнення відповідальності та виведення активів, що завдає шкоди як кредиторам, так і державі. Його поширення свідчить про наявність інституційної слабкості та прогалин у законодавчому регулюванні. У статті досліджуються економічні наслідки цього явища та механізми його виявлення і протидії в українських умовах. Проблема є особливо актуальною в контексті зростання кількості процедур банкрутства з ознаками умисності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання правової відповідальності та зловживань у процедурах неплатоспроможності розглядаються у працях Майборода О.Є., Косарева І.П., Лесняк А.О. Економічний вплив навмисного банкрутства на державу та бізнес-середовище аналізували Бродовська О.Г., Шухманн В.А., Міщенко Т.М.. Проблематику інституційної протидії та порівняльний міжнародний досвід висвітлюють Л. Шулешов, Ю. О., Вецепура, Н. В. Водночас недостатньо дослідженими залишаються кількісні оцінки втрат, міжгалузеві наслідки, а також практичні механізми запобігання шахрайству через фіктивне боргове навантаження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення масштабів економічного впливу навмисного банкрутства в Україні та формування пропозицій щодо запобігання цьому явищу. Завдання полягає в систематизації причин, ознак, наслідків і потенційних напрямів протидії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Актуальність дослідження навмисного банкрутства зумовлена зростанням випадків умисного доведення підприємств до неплатоспроможності з метою ухилення від зобов'язань, що викривляє конкуренцію та загрожуює економічною нестабільністю. У правовому та економічному сенсі навмисне банкрутство розглядається як свідомі дії керівництва щодо доведення підприємства

до банкрутства з метою уникнення зобов'язань або отримання неправомірних вигод. У науковій літературі це кваліфікується як форма економічного шахрайства, що підриває довіру до самого інституту банкрутства [1].

Ключовими ознаками навмисного банкрутства є наявність умислу з боку керівних осіб або власників підприємства, здійснення дій, що штучно створюють або поглиблюють стан неплатоспроможності (зокрема виведення активів, укладання збиткових контрактів, навмисне затягування розрахунків з контрагентами), участь у процедурі зацікавлених осіб, найчастіше афілійованих кредиторів, а також цілеспрямоване використання законодавчих прогалин з метою маніпулювання процедурою банкрутства.

Поняття навмисного банкрутства тісно пов'язане з категоріями фіктивного банкрутства та доведення до банкрутства, однак відрізняється саме спрямованістю дій на приховану вигоду для окремих осіб, а не лише спотворенням інформації про фінансовий стан. У цьому контексті важливо розглядати навмисне банкрутство не лише як юридичну кваліфікацію, а й як економічне явище з системними наслідками для ринку.

У межах наукового дискурсу важливо чітко розмежовувати форми банкрутства, адже саме правова та економічна кваліфікація впливає на методи виявлення порушень, оцінку ризиків і застосування заходів реагування.

Навмисне банкрутство передбачає наявність умислу, тобто цілеспрямованих дій з боку власників або керівництва підприємства, які призводять до втрати платоспроможності задля уникнення боргових зобов'язань чи реалізації інших вигід (наприклад, відчуження активів на користь афілійованих осіб) [2].

Фіктивне банкрутство (*sham or false bankruptcy*) полягає у завідомо неправдивому оголошенні себе неплатоспроможним при наявності достатніх ресурсів для виконання зобов'язань. Основна мета фіктивного банкрутства — маніпуляція процедурою для отримання юридичних переваг або шантажу кредиторів.

Об'єктивне банкрутство виникає через реальне погіршення фінансового стану підприємства без ознак умисності чи шахрайства і є наслідком ринкових змін, помилок управління чи зовнішніх факторів. Розмежування типів банкрутства базується на аналізі фінансової динаміки, дій керівництва, судової поведінки та структури власності. Правильна кваліфікація є основою для побудови ефективної системи реагування.

Таблиця 1. Структурно-порівняльний аналіз мотиваційних чинників навмисного банкрутства

№	Ендогенні чинники	Екзогенні чинники	Функціональний аналіз відмінностей
1	Уникнення виконання боргових зобов'язань перед кредиторами	Недосконалість механізмів контролю та судового переслідування	Внутрішній мотив це уникнення обов'язків; зовнішній це відсутність примусу до виконання
2	Виведення активів на афільовані структури перед ліквідацією	Використання пов'язаних осіб як номінальних кредиторів	Власна ініціатива виведення активів протиставлена інституційній слабкості контролю.
3	Маніпуляція процедурою для вигідної реструктуризації зобов'язань	Економічна нестабільність, що полегшує легітимацію банкрутства	Маніпуляція зобов'язаннями через закон, можливість приховування за допомогою номінальних осіб
4	Передача активів у нову юридичну особу без боргів (створення «фенікс-компаній»)	Слабка захищеність інтересів добросовісних контрагентів	Вивід бізнесу у нову оболонку, як реакція на слабкість правової системи та захисту контрагентів

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1–3].

Поглиблене вивчення причин навмисного банкрутства дозволяє не лише зрозуміти логіку економічного девіантного вибору, а й виявити структурні слабкості економіко-правового середовища, які сприяють виникненню подібних практик [3].

Мотивація до навмисного банкрутства, як правило, зумовлена поєднанням внутрішніх та зовнішніх чинників, аналіз чинників розглянуто в Табл. 1.

Значну роль у зростанні кількості навмисних банкрутств відіграє також низький рівень фінансової прозорості компаній та можливість приховування активів через складні корпоративні структури або офшорні юрисдикції. У таких умовах навмисне банкрутство перетворюється на інструмент економічної маніпуляції з мінімальним ризиком юридичної відповідальності.

Поширення практики навмисного банкрутства в різних країнах зумовило необхідність формування дієвих інституційних механізмів для його попередження та виявлення. Досвід країн з розвинутою правовою системою демонструє, що ефективна протидія цьому явищу можлива лише за умов високої прозорості бізнес-середовища, належного рівня фінансового контролю, а також суворого та незалежного правозастосування. Саме порівняльний аналіз міжнародних підходів дозволяє виявити інструменти, що потенційно можуть бути адаптовані до українського контексту [4].

Зокрема, у США функціонує комплексна модель контролю за процедурою банкрутства, у центрі якої — інститут незалежного довірного керуючого (trustee). Він призначається судом і наділений широкими повноваженнями: від виявлення фіктивних трансакцій і проведення аудиту діяльності підприємства, до ініціювання позовів про стягнення активів. Крім того, законодавство США передбачає кримінальну відповідальність за шахрайство в межах банкрутства (розділ 18 Кодексу США, § 157 Bankruptcy fraud), що значно підвищує ризики для потенційних правопорушників.

А в Німеччині існує інститут *Insolvenzverschleppung* (затягування подачі заяви про банкрутство) криміналізований: керівники зобов'язані подати заяву протягом 21 дня з моменту втрати платоспроможності. Порушення цього строку є підставою для персональної відпові-

дальності за збитки кредиторів. Суди активно застосовують механізми анулювання підозрілих трансакцій, укладених до банкрутства.

До прикладу, в Великій Британії система Companies House та повноваження Insolvency Service дають змогу проводити розслідування щодо зловживань при ліквідації компаній. Якщо виявляється зумисна шкода кредиторам або шахрайські дії, директору може бути заборонено керувати компаніями протягом тривалого строку (director disqualification), а активи можуть бути повернені у процедуру ліквідації.

Ключовим елементом успіху в цих країнах є не лише нормативна жорсткість, а й системна міжвідомча взаємодія, зокрема, між податковими органами, фінансовою інспекцією, правоохоронцями та

судами. Застосування аналітичних інструментів раннього виявлення зловживань (red flags), контроль пов'язаних осіб та обов'язковість аудиту у ризикованих секторах також довели свою ефективність.

Для України релевантними можуть бути такі підходи як впровадження обов'язкових строків подання заяви про банкрутство, створення реєстрів пов'язаних осіб, автоматизований аналіз підозрілих трансакцій, а також персональна відповідальність менеджменту у разі доведеного умислу [5].

Національне правове регулювання банкрутства здійснюється відповідно до Кодексу України з процедур банкрутства (далі Кодекс), який набрав чинності 21 жовтня 2019 року. Його ухвалення стало спробою гармонізувати вітчизняне законодавство з європейськими стандартами, зокрема у частині забезпечення балансу інтересів боржника, кредиторів та держави.

Кодексом передбачено чотири процедури неплатоспроможності:

1. Санація (відновлення платоспроможності);
2. Розпорядження майном;
3. Ліквідація;
4. Мирове врегулювання.

Щодо навмисного банкрутства, Кодекс лише опосередковано регулює дане явище, не визначаючи чітко ознак або механізмів виявлення умисного доведення до неплатоспроможності. Водночас у ст. 41 встановлено відповідальність керівника боржника за неподання заяви про відкриття провадження у визначений строк. У кримінальному аспекті відповідальність за навмисне банкрутство передбачена ст. 219 Кримінального кодексу України, однак застосовується вона надзвичайно рідко через складність доведення умислу.

Проблемним залишається питання обмеженої процесуальної можливості кредиторів впливати на розслідування зловживань, а також недостатня координація між арбітражними керуючими, правоохоронними органами та податковими службами. Крім того, Кодекс не містить спеціалізованого інструментарію для перевірки трансакцій з ознаками штучного виведення активів або фіктивного боргового навантаження.

Таким чином, хоча нормативна база формально охоплює процедуру банкрутства, вона не забезпечує належного рівня протидії навмисному банкрутству та потребує системного удосконалення як на рівні законодавства, так і в частині правозастосування.

Оцінка судової практики є ключовим індикатором ефективності правозастосування, зокрема у справах щодо навмисного банкрутства, де складність доведення умислу та нестача доказової бази ускладнюють досягнення справедливого рішення. В українському судочинстві подібні справи залишаються поодинокими, а реальні вигоди за ст. 219 КК України є винятковими випадками [2].

Аналіз відкритих реєстрів судових рішень (ЄДРСР) свідчить, що більшість спорів у процедурі банкрутства зосереджені на питанні розподілу активів, визнання грошових вимог кредиторів та оскарження дій арбітражного керуючого. У справах із ознаками навмисного банкрутства суди, як правило, утримуються від правової кваліфікації дій боржника як злочинних, обмежуючись лише процедурними рішеннями в межах Кодексу з процедури банкрутства.

Існує низка судових рішень, у яких простежуються ознаки зловживання правом у процедурі банкрутства. До найтипівіших практик належить створення фіктивної заборгованості на користь афілійованої компанії, яка надалі виступає основним кредитором у справі, що дозволяє боржнику зберігати контроль над процедурою. Часто фіксуються випадки продажу основних засобів підприємства за значно заниженою вартістю без посередньо перед відкриттям провадження, що фактично виводить активи з-під потенційного стягнення. Також поширеною є практика свідомого невиконання договірних зобов'язань керівництвом підприємства з подальшим формальним зверненням до суду із заявою про неплатоспроможність.

Незважаючи на наявність ознак шахрайських дій, більшість таких кейсів не переходять у кримінальну площину, що пояснюється відсутністю належної взаємодії між господарськими судами та органами досудового розслідування.

Таким чином, судова практика свідчить про низький рівень виявлення та покарання за навмисне банкрутство. Це формує атмосферу безкарності та стимулює подальше поширення таких дій серед недобросовісних підприємців.

Системний аналіз дозволяє констатувати наявність численних прогалин у чинному законодавстві України, які створюють можливості для легалізованого зловживання процедурою банкрутства. Ці нормативні дефекти, у поєднанні з обмеженою якістю контролю, сприяють поширенню навмисного банкрутства як методу виведення активів і уникнення зобов'язань [6].

Насамперед, варто виділити відсутність чіткої дефініції навмисного банкрутства в Кодексі України з процедур банкрутства. Це унеможливорює виокремлення таких справ у статистиці та ускладнює ідентифікацію злочинної поведінки арбітражними керуючими та судами. Також відсутні індикативні критерії, за якими можна ідентифікувати потенційно шахрайські дії (наприклад, різке зростання заборгованості перед афілійованими особами перед поданням заяви про неплатоспроможність).

Іншою важливою прогалиною є відсутність автоматизованого моніторингу фінансових дій боржника до моменту подачі заяви про банкрутство. У багатьох юрисдикціях діють норми про обов'язкове розкриття усіх фінансових трансакцій, здійснених у період до 1 року до подання заяви. В Україні така практика існує лише частково і не має належного аналітичного супроводу.

Крім того, поширеним зловживанням є створення штучних вимог кредиторів, коли афілійовані компанії заявляють про заборгованість для отримання контролю над процедурою. Арбітражні керуючі, які не є незалежними, часто не виявляють таких фактів, що дозволяє боржнику впливати на хід провадження. Окремі рішення судів свідчать про фактичну змову між боржником, афілійованими кредиторами та призначеним арбітражним керуючим.

На практиці це призводить до втрати контролю над активами з боку реальних кредиторів і держави, а також сприяє створенню нових компаній на базі виведених активів без боргових зобов'язань, що повністю нівелює відновну функцію інституту банкрутства.

Таким чином, чинна процедура є вразливою до інституційного саботажу і потребує глибокого перегляду не лише на рівні формальних положень, але й у частині реального контролю, прозорості й підзвітності учасників процесу.

Навмисне банкрутство має значний деструктивний вплив не лише на безпосередніх учасників правовідносин, а й на функціонування ринкової економіки в цілому. Його наслідки проявляються як на мікро-, так і на макrorівні, зумовлюючи зниження довіри до інститутів, зменшення інвестиційної активності та посилення системних ризиків у фінансово-економічному середовищі [7].

Одним із найбільш безпосередніх і критичних наслідків навмисного банкрутства є прямі економічні втрати кредиторів. Унаслідок маніпуляцій із розподілом активів та створення штучної ієрархії вимог, реальні кредитори, це постачальники, банки, приватні інвестори які часто не отримують жодної компенсації. Це порушує базові принципи економічної справедливості та перетворює інститут банкрутства на інструмент викривлення ринку.

Особливо вразливою є категорія працівників: у процесі навмисного банкрутства зазвичай ігноруються зобов'язання щодо виплати заробітної плати, соціальних виплат, компенсацій за невикористані відпустки тощо. Працівники не мають інструментів захисту своїх прав у процедурі, якщо боржник свідомо виводить активи, залишаючи компанію без ресурсів для задоволення вимог персоналу.

Бюджети всіх рівнів зазнають втрат через несплату податків, зокрема ПДВ, ЄСВ та податку на прибуток. Якщо банкрутство відбувається навмисно, то воно супроводжується виведенням активів до закриття податкових зобов'язань, а сама процедура використовується як захист від фінансових претензій держави. Як наслідок, бюджети втрачають надходження, які були вже нараховані, що деформує планування і виконання фінансових зобов'язань держави.

Нарешті, існує мультиплікативний ефект: кожен випадок навмисного банкрутства погіршує загальну плат-

іжну дисципліну в економіці, стимулює ланцюгові неплатежі та підвищує транзакційні витрати у контрактах, оскільки контрагенти починають закладати ризики шахрайства в ціноутворення та умови співпраці.

Однією з центральних характеристик навмисного банкрутства є систематичне виведення активів до моменту відкриття провадження у справі про неплатоспроможність, що унеможливує справедливе задоволення вимог кредиторів і створює ілюзію відсутності майна у боржника [8].

Найпоширенішими схемами прихованого виведення активів є продаж основних засобів або об'єктів нерухомості за заниженими цінами на користь афілійованих структур, переведення ліквідних активів у дебіторську заборгованість сумнівної якості, укладання фіктивних договорів постачання, консалтингу або оренди з подальшою оплатою без фактичного надання послуг, а також штучне формування зобов'язань перед афілійованими компаніями шляхом інсайдерського кредитування з метою створення фіктивного боргового навантаження.

Як наслідок, реальні активи боржника концентруються поза межами ліквідаційної маси, що унеможливує або мінімізує задоволення вимог кредиторів, а також знижує обсяг надходжень до бюджету в частині погашення податкових зобов'язань. Податкові органи виявляються нездатними оперативно реагувати на переміщення активів, оскільки виведення часто маскується під легальні господарські операції.

Додатково, після навмисного банкрутства часто відбувається створення нової юридичної особи на базі виведених ресурсів, що дозволяє продовжити бізнес-діяльність, фактично анулювавши зобов'язання перед державою та партнерами. Такий механізм перетворює банкрутство на засіб капітального перезавантаження без правонаступництва зобов'язань.

Оцінки свідчать, що середній рівень задоволення вимог кредиторів у таких випадках не перевищує 3—5 %, тоді як у цивілізованих юрисдикціях цей показник становить 40—60 %, залежно від типу активів і прозорості процедур.

Виведення активів і капіталів перед навмисним банкрутством — це не лише порушення правової норми, а й фактор прямої шкоди для фінансової стабільності, податкової дисципліни та загального рівня довіри до економічних інститутів.

Навмисне банкрутство, як форма зловживання економіко-правовими інструментами, чинить системний вплив на функціонування ринкових механізмів, підтримуючи засади добросовісної конкуренції та формуючи токсичне середовище для підприємницької діяльності [9].

Поширення практики навмисного банкрутства призводить до викривлення конкурентного середовища, у якому перевагу отримують не ефективні, а маніпулятивні економічні агенти. Це створює ефект "винагороди за шахрайство", за якого добросовісні суб'єкти змушені діяти в умовах підвищених ризиків і недовіри, що стимулює превентивне укладання контрактів із жорсткими гарантіями або взагалі утримання від угод.

У таких умовах порушується ланцюг ділової репутації, оскільки реєстр судових рішень не завжди дає

зможу чітко ідентифікувати пов'язані компанії або історію підприємницької активності конкретних осіб. Це дає змогу "банкрутам за власним бажанням" легко повертатися до ринку через нові юридичні оболонки, уникаючи репутаційних санкцій.

Крім того, інвестиційна привабливість України істотно страждає від незахищеності прав інвесторів, які опиняються в зоні ризику знецінення активів унаслідок раптового та штучно ініційованого банкрутства підприємства-партнера. Особливо це стосується малого та середнього бізнесу, який не має достатніх ресурсів для юридичного захисту або впливу на судову систему.

Також має місце ефект недовіри до процедур банкрутства загалом, коли навіть об'єктивне банкрутство сприймається як прикриття махінацій. Це знижує готовність до взаємодії через інструменти санації чи реструктуризації, ускладнюючи легітимні спроби відновлення діяльності підприємств.

У середньостроковій перспективі це поглиблює тінізацію економіки, оскільки частина суб'єктів намагається мінімізувати відкриту господарську активність через побоювання несправедливих втрат.

Таким чином, навмисне банкрутство — це не лише індивідуальний прояв зловживання, а фактор загальної інституційної деградації, що посилює економічну ентропію, руйнує довіру до ринку і гальмує приплив інвестицій.

Актуальність емпіричної оцінки економічного впливу навмисного банкрутства полягає в необхідності не лише якісного, а й кількісного осмислення втрат, які зазнають суб'єкти господарювання, фінансова система та держава внаслідок реалізації таких сценаріїв. Формалізація шкоди дозволяє обґрунтувати заходи протидії, скоригувати регуляторну політику та стимулювати профілактичний нагляд [10].

Для адекватної оцінки економічного впливу навмисного банкрутства застосовуються кілька взаємодоповнюючих підходів:

Кейс-аналіз — якісне дослідження конкретних випадків навмисного банкрутства із залученням судових матеріалів, аудиторських звітів, структури взаємовідносин з кредиторами, часової послідовності дій керівництва. Метод дозволяє ідентифікувати поведінкові патерни, типові схеми виведення активів і прихованої переуступки боргів.

Фінансове моделювання втрат, що являє собою побудову моделей недоотриманих доходів, прямих збитків та опортуністичних витрат на основі оцінки:

- вартості втрачених активів;
- частки незадоволених кредиторських вимог;
- податкових надходжень, які не були сплачені;
- вторинного ефекту (наприклад, втрати робочих місць, ланцюгові неплатежі тощо).

Порівняльний аналіз, тобто зіставлення рівня втрат у справах з ознаками навмисного банкрутства та об'єктивного банкрутства (за аналогічними галузями або регіонами) для ідентифікації специфічних збитків, пов'язаних саме з умисністю.

Індекс тінізації активів, це розрахунок умовної частки активів, які "зникають" з балансу підприємства протягом 6—12 місяців до відкриття провадження у справі про банкрутство, у порівнянні з галузевою нормою. Цей індикатор вказує на ймовірну присутність шахрайських дій.

Зазначені методи не лише дають змогу здійснити оцінку масштабів проблеми, а й можуть бути інтегровані в систему попереджувального ризик-менеджменту, дозволяючи ідентифікувати потенційно навмисні сценарії банкрутства до початку судової процедури.

Реалізація навмисного банкрутства призводить до значних прямих та непрямих економічних втрат, які за відсутності ефективного реагування акумулюються у фінансовій системі як кумулятивний ризик. Оцінка таких втрат дозволяє конкретизувати масштаб впливу цього явища та посилити аргументацію для зміни регуляторної політики [11].

Для держави втрати проявляються насамперед у вигляді недоотриманих податкових надходжень, які в середньому становлять 20—40 % від обсягу активів підприємства перед поданням заяви про банкрутство, залежно від галузі; непогашених зобов'язань перед державними фондами, зокрема ЄСВ, ПФУ та ФСС, які залишаються без компенсації; а також непланових витрат бюджету на виконання соціальних зобов'язань, зокрема виплат по безробіттю, покриття витрат на реструктуризацію боргів та інші механізми підтримки, що активуються у зв'язку зі звільненням персоналу внаслідок ліквідації підприємства.

За даними експертних оцінок, у випадках навмисного банкрутства фактична частка задоволених податкових вимог не перевищує 5—7 %, тоді як в об'єктивних справах цей показник сягає 20—25 %.

Для приватного сектору втрати мають наступну структуру: втрати основного боргу та нарахованих відсотків, при цьому у 87 % випадків кредитори в Україні не отримують жодних повернень у справах з ознаками навмисності; зрив ланцюгів постачання та втрата ділової активності внаслідок зниження довіри до контрагентів; а також непрямі витрати на юридичний супровід, участь у спорах і спроби повернення активів, які у понад 70 % кейсів визнаються безповоротними, згідно з практикою банківського сектору.

Особливо показовим є приклад виведення активів через механізм фіктивного боргу, коли кредитором виступає пов'язана структура, яка отримує пріоритет у черговості задоволення вимог, а справжні кредитори отримують нульовий розподіл.

Загалом, за даними Національної асоціації арбітражних керуючих, щорічні непрямі втрати від навмисного банкрутства в Україні оцінюються в межах 8-10 млрд грн, що співставно з витратами державного бюджету на окремі галузі соціальної сфери.

Таким чином, навмисне банкрутство несе не лише юридичну загрозу, а й пряму макроекономічну шкоду, знижуючи ефективність фіскальної політики, кредитного ринку та стабільності ділового середовища.

Аналіз конкретних кейсів навмисного банкрутства в Україні дозволяє виявити типові сценарії зловживань, що реалізуються у правовому полі, а також продемонструвати глибину економічних втрат, які зазнають як приватні, так і публічні інститути [12].

Кейс 1. ПрАТ "М.", харчова промисловість, Київська область (2021—2023). Підприємство з річним оборотом понад 250 млн грн за пів року до подання заяви про банкрутство реалізувало основні виробничі потужності за заниженою вартістю дочірній компанії, зареє-

строваній на фізичну особу з управлінської команди. Паралельно створено фіктивну кредиторську заборгованість у розмірі 80 млн грн перед афілійованою юридичною особою, яка й виступила ініціатором справи про банкрутство.

У процедурі ліквідації кредитори першої та другої черги (включно з працівниками та податковими органами) отримали менше ніж 2 % від заявлених вимог. Розслідування, ініційоване Нацполіцією, було закрито через "відсутність складу злочину", оскільки трансакції оформлені формально коректно. Бізнес продовжив функціонування під новою юридичною особою на тих самих виробничих площах.

Кейс 2. ТОВ "І.Л.", логістичний сектор, Львівська область (2020—2022). Компанія, яка виконувала державні контракти на перевезення гуманітарної допомоги, перед оголошенням банкрутства перевела понад 40 % грошових активів у вигляді авансових платежів за договором на розробку програмного забезпечення із фіктивною ІТ-компанією. Після подання заяви про банкрутство, ці кошти були виведені на рахунки за кордоном.

У межах справи про банкрутство було заявлено понад 120 млн грн кредиторських вимог, з яких задоволено 0 грн. Попри очевидні ознаки фіктивних трансакцій і збитків бюджету, кримінальне провадження не було відкрито, оскільки компанія ІТ-підприємця юридично існувала, а сам договір не було визнано нікчемним у суді.

Аналіз кейсів показує, що типовими ознаками навмисного банкрутства є передбанкрутне виведення активів на афілійовані структури, формування фіктивного боргового навантаження з метою заміщення реальних кредиторів, правова непідконтрольність інструментів доведення умислу, а також збереження фактичного контролю над бізнесом у межах нової юридичної форми.

Ці приклади ілюструють системну слабкість правозастосовної практики та потребу в запровадженні незалежного аудиту трансакцій перед банкрутством, реєстрів афілійованих осіб і механізмів автоматичного блокування підозрілих активів у момент подання заяви.

Економічні наслідки навмисного банкрутства не обмежуються безпосередніми втратами окремих підприємств або бюджетних надходжень. Це явище має ширший системний вплив, що зачіпає суміжні галузі, дестабілізує ділове середовище та відображається на ключових макроекономічних індикаторах [13].

Перш за все, суміжні галузі, які перебувають у відносинах із підприємством-банкрутом, страждають від розриву ланцюгів постачання, зниження обсягів виробництва, втрати контрактів і зростання дебіторської заборгованості. Наприклад, у разі банкрутства великої логістичної компанії в зоні ризику опиняються не лише безпосередні перевізники, а й постачальники пального, СТО, ІТ-підприємці, банки та страхові компанії.

За оцінками досліджень, ефект мультиплікатора негативного впливу у таких випадках становить 1,7—2,3: тобто кожна гривня втрати на рівні основного підприємства генерує додаткові 1,7—2,3 грн втрат у пов'язаних секторах. У періоди економічної нестабільності або скорочення споживчого попиту цей ефект посилюється.

На макроекономічному рівні навмисне банкрутство сприяє зниженню загального рівня інвестиційної активності, особливо в секторах з підвищеною концентрацією судових справ про неплатоспроможність, таких як будівництво, транспорт і аграрний сектор. Воно також провокує зростання рівня тінізації економіки, оскільки підприємці прагнуть мінімізувати відкриту господарську діяльність у середовищі, де відсутні ефективні механізми захисту від шахрайства. Наслідком є посилення фіскального тиску: держава змушена компенсувати втрати доходів через підвищення податкового навантаження на добросовісний бізнес. Окрім того, фіксується погіршення показників ділової довіри та посилення очікувань економічної нестабільності серед учасників ринку.

У довгостроковій перспективі поширення навмисного банкрутства впливає і на інституційну спроможність держави, адже формує у суспільстві уявлення про безкарність зловживань та нерівність умов для ведення бізнесу. Це підриває основи економічного зростання, незалежно від окремих антикризових заходів уряду.

Навмисне банкрутство, це не лише проблема корпоративного рівня, а індикатор системної дисфункції, який сигналізує про розбалансованість механізмів контролю, правосуддя та економічної координації в державі.

З огляду на масштабні економічні втрати та системний характер ризиків, пов'язаних із навмисним банкрутством, важливими завданням є розробка ефективних превентивних, інституційних і нормативних механізмів протидії. Відсутність дієвих інструментів наразі формує середовище безкарності, що лише стимулює подальше поширення зловживань [7].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті дослідження ми прийшли до висновку, що лише системний підхід дозволить не лише знижувати збитки, але й відновити довіру до процедур банкрутства як механізму ринкової рівноваги, а не інструменту економічного шахрайства.

Ефективна протидія навмисному банкрутству вимагає системного підходу, що охоплює моніторинг ризиків, правове вдосконалення та інституційні зміни. Впровадження системи раннього виявлення загроз із використанням фінансових індикаторів і поведінкових маркерів дозволить своєчасно реагувати на потенційно шахрайські дії.

Потрібне також посилення відповідальності: конкретизація ознак умислу у Кримінальному кодексі, можливість конфіскації майна бенефіціарів та заборона займати керівні посади для осіб, причетних до зловживань.

Контроль за арбітражними керуючими слід посилити через незалежний нагляд, аудит трансакцій до банкрутства та перевірку конфлікту інтересів. Необхідна також ревізія законодавства з чітким визначенням навмисного банкрутства й розширенням прав кредиторів.

Додатково слід підвищувати професійну підготовку посадовців і залучати міжнародний досвід. Лише комплексний підхід дозволить мінімізувати економічні втрати та відновити довіру до процедури банкрутства як інструменту ринкової рівноваги.

На нашу думку, протидія навмисному банкрутству має носити комплексний характер, поєднуючи інструменти аналітики, права, управління ризиками та відповідальності.

Література:

1. Бродовська О. Г. Шухманн В. А. Навмисне банкрутство як об'єкт економічної експертизи. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція "Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія". 2020. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41077/1/124.pdf> (дата звернення: 08.07.2025).
2. Олійничук О., Ронська О. Протиправні дії у сфері банкрутства: концептуальні та порівняльно-правові аспекти. Актуальні проблеми правознавства. 2022. № 1 (29). DOI:10.35774/app2022.01.063
3. Гой В. В. Причини та види протиправних банкрутств в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2013 № 10. С. 94—98. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2013/24.pdf (дата звернення: 07.07.2025).
4. Juskaite G. Intentional bankruptcies and methods of detection. Accounting Theory and Practice. 2022. № 26. С. 91—104. DOI: <https://doi.org/10.15388/batp.2022.47>
5. Боднар Т., Кушта С. Аналіз впливу ознак навмисного банкрутства на економічну стійкість підприємств: економічно-аналітичний підхід. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 332 (4), С. 143—149. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-21>
6. Міщенко Т. М. Умови та особливості проведення судово-економічної експертизи у справах про доведення до банкрутства. Економіка та суспільство. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-6>
7. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: наказ Мінекономіки України від 19 січ. 2006 р. № 14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0010557-01#Text> (дата звернення: 05.07.2025).
8. Пашинська І. В. Організаційно-тактичні особливості розслідування організованої злочинності у сфері економіки. Актуальні дослідження правової та історичної науки (Випуск 47): матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна — м. Переворськ, Польща, 8-9 лютого 2023 р.). С. 80—83. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/items/58f36cbe-da19-429e-8c59-bfa9d0ff7713> (дата звернення: 04.07.2025).
9. Ількова Н. В. Макроекономічні аспекти функціонування інституту банкрутства. Економічний простір. 2018. № 133. С. 57—68. DOI:10.30838/P.ES.2224.-050718.57.70 URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/224> (дата звернення: 04.07.2025).
10. Проскуріна, Н. М.; Товчигречка, А. Я. Методи діагностування банкрутства підприємства. The XI International Science Conference "Implementation of modern science in practice", November 29-December 01, San Francisco, USA. 504 P. 163. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/57284/1/>

%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84.%D0%91%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BB%D1%96%D0%BA.%D0%A1%D1%96%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B0%2C%20%D0%9F%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%2C%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BF%D0%B0%D0%B4%202021.pdf#page=164 (дата звернення: 05.07.2025).

11. Майборода О. Є., Косарева І. П., Лесняк А. О. Платоспроможність підприємства та формування системи її забезпечення. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 18. С. 256—260. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/18-2017/49.pdf> (дата звернення: 06.07.2025).

12. Шулешов, Ю. О. Вецепура, Н. В. Причини та наслідки банкрутств підприємств України. Економіка і культура України в світових глобалізаційних процесах: позиціонування і реалії: тези доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф., Київ. 2018. URL: https://kuk.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/konfer_2018_part6.pdf#page=151 (дата звернення: 05.07.2025).

13. Томич, Б. Д. Банкрутство підприємства: механізм визначення і шляхи подолання (Doctoral dissertation) 2024, Тернопіль. С. 220-28. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51722/1/%D0%A2%D0%9E%D0%9C%D0%98%D0%A7%20%D0%91.%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%B741.pdf> (дата звернення: 05.07.2025).

References:

1. Brodovs'ka, O.H. and Shukhmann, V.A. (2020), "Intentional bankruptcy as an object of economic expertise", *Mizhnarodna naukovo-praktychna Internet-konferentsiia "Oblik, opodatkuvannia i kontrol': teoriia ta metodolohiia"* [International scientific and practical Internet conference "Accounting, taxation and control: theory and methodology"], available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41077/1/124.pdf> (Accessed 08.07.2025).

2. Olijnychuk, O. and Rons'ka, O. (2022), "Illegal actions in the field of bankruptcy: conceptual and comparative legal aspects", *Aktual'ni problemy pravozaivstva*, vol. 1 (29). DOI:10.35774/app2022.01.063

3. Hoj, V.V. (2013), "The causes and types of illegal bankruptcies in the economy of Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 94—98, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2013/24.pdf (Accessed 07.07.2025).

4. Juskaite, G. (2022), "Intentional bankruptcies and methods of detection", *Accounting Theory and Practice*, vol. 26, pp. 91—104. DOI: <https://doi.org/10.15388/batp.2022.47>

5. Bodnar, T. and Kushta, S. (2024), "Analysis of the impact of signs of intentional bankruptcy on the economic stability of enterprises: an economic and analytical approach", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 332 (4), pp. 143—149. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-21>

6. Mischenko, T.M. (2021), "Conditions and features of carrying out a forensic economic examination in cases of bringing to bankruptcy", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-6>

7. Ministry of Economy of Ukraine (2006), Order "Methodological recommendations for identifying signs of insolvency of an enterprise and signs of actions to conceal bankruptcy, fictitious bankruptcy or bring it to bankruptcy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0010557-01#Text> (Accessed 05.07.2025).

8. Pashyns'ka, I.V. (2023), "Organizational and tactical features of the investigation of organized crime in the field of economics", *Aktual'ni doslidzhennia pravovoi ta istorychnoi nauky* (Vypusk 47): materialy Mizhnarodnoi naukovoï internet-konferentsii [Current research in legal and historical science (Issue 47): materials of the International scientific Internet conference], Ternopil', Ukraine, Perevors'k, Poland, pp. 80—83, available at: <https://dspace.univd.edu.ua/items/58f36cbe-da19-429e-8c59-bfa9d0ff7713> (Accessed 04.07.2025).

9. Il'kova, N.V. (2018), "Macroeconomic aspects of the functioning of the institution of bankruptcy", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 133, pp. 57—68, available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/224> (Accessed 04.07.2025). DOI:10.30838/P.ES.-2224.050718.57.70

10. Proskurina, N.M. and Tovchyrechka, A.Ya. (2021), "Methods of diagnosing bankruptcy of an enterprise", *The XI International Science Conference "Implementation of modern science in practice"*, San Francisco, USA, November 29-December 01, available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/57284/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84.%D0%91%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BB%D1%96%D0%BA.%D0%A1%D1%96%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B0%2C%20%D0%9F%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%2C%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BF%D0%B0%D0%B4%202021.pdf#page=164> (Accessed 05.07.2025).

11. Majboroda, O.Ye. Kosarieva, I.P. and Lesniak, A.O. (2017), "Solvency of an enterprise and the formation of a system for its provision", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 18, pp. 256—260, available at: <http://globalnational.in.ua/archive/18-2017/49.pdf> (Accessed 06.07.2025).

12. Shuleshov, Yu.O. and Vetsepura, N.V. (2018), "Causes and consequences of bankruptcies of enterprises in Ukraine", *Ekonomika i kul'tura Ukrainy v svitovykh hlobalizatsiynykh protsesakh:pozytsionuvannia i realii: tezy dopovidej III Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Economy and culture of Ukraine in world globalization processes: positioning and realities: abstracts of reports of the III International Scientific and Practical Conference], Kyiv, Ukraine, available at: https://kuk.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/konfer_2018_part6.pdf#page=151 (Accessed 05.07.2025).

13. Tomych, B.D. (2024), "Bankruptcy of the enterprise: mechanism of determination and ways of overcoming", *Doctoral dissertation*, Ternopil', Ukraine, available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51722/1/%D0%A2%D0%9E%D0%9C%D0%98%D0%A7%20%D0%91.%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%B741.pdf> (Accessed 05.07.2025).

Стаття надійшла до редакції 14.07.2025 р.

С. В. Козловський,
д. е. н., професор, Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0707-4996>
В. В. Скомаровський,
аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3724-6664>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.86

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ

S. Kozlovskyi,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University
V. Skomarovsky,
Postgraduate student, Vasyl' Stus Donetsk National University

FOOD SECURITY AS A FOUNDATION OF STATE ECONOMIC SECURITY IN TIMES OF WAR

У статті досліджується комплексна проблема забезпечення продовольчої безпеки України в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, зростаючих глобальних загроз та зміни клімату. Продовольча безпека розглядається не лише як елемент аграрної політики, а як стратегічний компонент національної безпеки, що забезпечує стійке функціонування соціально-економічної системи країни. Враховуючи сучасні виклики — порушення логістичних ланцюгів, зменшення площ сільськогосподарських угідь через мінування, скорочення експорту та зростання вартості продовольства — автори акцентують на необхідності трансформації підходів до аграрної політики та зміцнення внутрішнього потенціалу країни. У роботі визначено головні постійні й тимчасові фактори, що впливають на стан продовольчої безпеки, серед яких: нерівномірність розподілу ресурсів, низький рівень доходів населення, деградація природних ресурсів, екологічні ризики, геополітична нестабільність та економічна вразливість. Також проаналізовано національні та міжнародні стратегії, зокрема Стратегію продовольчої безпеки України до 2027 року, основні положення якої розглянуто у контексті адаптації до нових умов. Запропоновано ієрархічну модель рівнів продовольчої безпеки — від глобального до домогосподарського — з визначенням функцій відповідних суб'єктів. Особливу увагу приділено необхідності формалізації критеріїв оцінки продовольчої безпеки, побудові системи моніторингу, а також посиленню ролі науково-обґрунтованої аграрної політики в контексті сталого розвитку. У дослідженні розкрито потенціал регіонального поділу країни за типами продовольчого виробництва й споживання, обґрунтовано необхідність державної підтримки розвитку логістики, інфраструктури, наукових досліджень, а також міжнародного співробітництва. Автори приходять до висновку, що продовольча безпека України є динамічним і багаторівневим явищем, яке потребує системного, міждисциплінарного підходу, адаптивного управління та стратегічного планування в умовах зовнішніх загроз і трансформацій глобального продовольчого ринку.

This article explores the complex issue of food security in Ukraine amid martial law, economic instability, growing global threats, and climate change. Food security is considered not merely as a component of agricultural policy but as a strategic element of national security that ensures the stable functioning of the country's socio-economic system. Given today's challenges — disrupted supply chains, reduction of agricultural land due to landmines, declining exports, and rising food prices — the authors emphasize the urgent need to transform approaches to agricultural policy and strengthen the country's internal capacity. The study identifies key permanent and temporary factors affecting food security, including resource distribution disparities, low household incomes, degradation of natural resources, environmental risks, geopolitical instability, and economic vulnerability. National and international strategies are analyzed, particularly the Food Security Strategy of Ukraine through 2027, whose core principles are reviewed in light of the need for adaptation to new realities. A hierarchical model of food security levels is proposed — from global to household — with clearly defined functions of relevant actors. Particular attention is given to the need to formalize evaluation criteria, develop a monitoring system, and strengthen evidence-based agricultural policy in the context of sustainable development. The research highlights the potential for regional classification of Ukraine into food production and consumption zones and justifies the need for government support in logistics, infrastructure, scientific research, and international cooperation. It is substantiated that threats to food security are complex and multidimensional in nature and can be classified into permanent (imbalanced nutrition, low quality control, population poverty) and temporary (instability of agricultural production, geopolitical and natural disasters). The study reveals the specific factors negatively affecting food security in Ukraine, including price disparities, inflationary processes, market monopolization by large retail chains, as well as the worsening of negative trends caused by military aggression, economic instability, and degradation of natural resources. For effective food security management, it is essential to develop and implement adaptive mechanisms of state regulation, taking into account international experience, particularly EU standards. The authors conclude that food security in Ukraine is a dynamic, multi-level phenomenon that requires a systematic, interdisciplinary approach, adaptive governance, and strategic planning in the face of external threats and transformations of the global food market.

Ключові слова: стійкість, економічний розвиток, продовольча безпека, економічна безпека, глобальна економічна безпека, національні інтереси, війна, економічні санкції, глобальна економіка, сталий розвиток, міжнародна економіка, Україна.

Key words: resilience, economic development, food security, economic security, global economic security, national interests, war, economic sanctions, global economy, sustainable development, international economy, Ukraine.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Вплив глобалізаційних процесів на забезпечення продовольчої безпеки України зростає внаслідок соціальної, економічної, демографічної та політичної нестабільності, серйозних кліматичних впливів, а також у зв'язку з повномасштабною війною розпочатою агресором проти України з 24.02.2022 року. У сукупності глобальна нестабільність і відсутність продовольчої безпеки можуть створити замкнене коло проблем, оскільки дефіцит продовольства призводить до збоїв на світовому ринку, що, у свою чергу, спричиняє подальше зниження доступності продуктів харчування та ще більші внутрішні порушення в окремих країнах. Наразі світ переживає черговий період нестабільності та зростання цін на продукти харчування, подібний до попередніх періодів, пов'язаних із перебоями в постачанні під час пандемії Covid-19, коли високий рівень бідності та нерівність у доходах зробили здорове харчування

недоступним для декількох мільярдів людей у світі. Зростання цін на продукти харчування, паливо та добрива пов'язане зі збільшенням рівня бідності у короткостроковій перспективі, навіть якщо економічна безпека держави може виграти від підвищення цін у довгостроковій перспективі.

У контексті збройної агресії проти України продовольча безпека набула стратегічного значення, оскільки забезпечення населення якісними продуктами харчування стало не лише соціальним пріоритетом, а й фактором національної безпеки. Порушення логістичних ланцюгів, скорочення обсягів виробництва та експорту сільськогосподарської продукції, а також зростання цін на продукти й ресурси створюють загрозу для економічної стійкості країни.

Продовольча безпека є одним із ключових чинників сталого соціально-економічного розвитку будь-якої держави. Рівень забезпечення населення країни продук-

Таблиця 1. Рівні продовольчої безпеки, суб'єкти та їхні функції

Рівень продовольчої безпеки	Суб'єкт	Функції суб'єкта
1. Глобальний	Міжнародні організації та спеціалізовані установи. Наприклад: Продовольча та сільськогосподарська організація ООН – ФАО	Сприяння забезпеченню економічній стійкості країн з метою забезпечення необхідного й достатнього рівня розвитку в людському вимірі шляхом формування та реалізації довгострокових проєктів і програм, що ведуть до збільшення обсягів виробництва продуктів харчування
2. Субрегіональний	Форуми, що розробляють заходи з контролю якості продовольства	Сприяють економічному розвитку союзів, блоків та інших об'єднань держав
3. Міждержавний	Спеціалізовані органи та об'єднання	Здійснення міждержавних угод з питань поведінки держав у продовольчій сфері
4. Національний	Уряд, законодавчі та виконавчі органи державної влади	Підтримання стабільності національного економічного розвитку
5. Місцевий	Суб'єкти територіального рівня	Забезпечення населення продуктами харчування, здійснення постійного контролю за якістю продуктів, створення умов для отримання населенням доходів
6. Рівень соціальних груп	Соціальні групи	Забезпечення доходів, необхідних для науково обгрунтованого рівня споживання
7. Рівень домогосподарств	Домогосподарства	Придбання та використання продуктів харчування, організація збалансованого харчування

тами харчування є основним показником життєздатності соціально-економічної системи та ефективності державного управління. Саме таке бачення викладено у стратегічному документі "Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року", ухваленому у 2015 році Генеральною Асамблеєю ООН. Однією з 17 проголошених цілей сталого розвитку є ліквідація голоду, забезпечення продовольчої безпеки, покращення харчування та сприяння сталому розвитку сільського господарства, на досягнення якої спрямовані зусилля світової спільноти [1].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика продовольчої безпеки має глобальний вимір, що зумовлює активну увагу наукової спільноти та міжнародних організацій, які спеціалізуються на питаннях аграрної економіки та забезпечення населення продуктами харчування. Особливої актуальності ця тема набула у зв'язку з воєнними подіями в Україні і розкриті у працях таких вчених як: Алексеевський Н.В., Бугай В.З., Байдала В.В., Бурлака О.М., Жураковський Є.С., Іванов В.Л., Калетнік Г.М., Козловський В.О., Кіреєва Є.А., Лимар В.В., Мазур Г.Ф., Павловський М.А., Сімех Ю.А., Скидан О.В., Тарасова О.О., Удовіченко М.О., Орехова Т.В., Хаджинов І.В., Шевченко А.В. та інших. Попри вагомий напрацювання у цій сфері, досі недостатньо розроблено напрями забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах воєнного на нестійкого економічного стану.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою даного дослідження є всебічне обгрунтування підходів до забезпечення продовольчої безпеки Ук-

раїни в умовах збройного конфлікту, економічної нестабільності та глобальних викликів. Дослідження спрямоване на визначення ключових чинників, загроз і бар'єрів продовольчої безпеки, аналіз пріоритетних напрямів аграрної політики, розробку індикативної системи оцінювання рівня забезпечення населення продуктами харчування, а також формування ефективного державного механізму реагування на внутрішні та зовнішні ризики з урахуванням цілей сталого розвитку та європейських стандартів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Питання продовольчої безпеки в контексті підвищення економічної стійкості та безпеки держави є одним із найважливіших питань сучасності.

Продовольча безпека країни є складовою частиною національної безпеки та досягається шляхом стабілізації, підвищення ефективності господарської діяльності на підприємствах агропромислового комплексу, забезпечення сталого економічного розвитку та реалізації соціально-економічної політики у сфері продовольчої безпеки.

Для будь-якої країни досягнення економічної безпеки є неможливим без задоволення потреб населення у продовольстві як одній з основ життєдіяльності суспільства. Проте сам факт забезпечення продовольством ще не означає досягнення продовольчої безпеки.

У таблиці 1 наведено рівні продовольчої безпеки, суб'єктів та функції, які вони виконують. Усі рівні продовольчої безпеки взаємопов'язані, і розв'язання проблеми глобальної продовольчої безпеки зводиться до забезпечення її на кожному наступному за ієрархією



Рис. 1. Критерії продовольчої безпеки країни

рівні. Основним критерієм забезпечення продовольчої безпеки є рівень самозабезпечення держави, міста, регіону продовольчими продуктами [2, 3, 4].

Сутність забезпечення продовольчої безпеки полягає у тому, щоб держава могла задовольнити потреби населення в продуктах харчування незалежно від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів (див. рис. 1).

Окрім цього, кількість і якість продовольства мають бути достатніми для нормального фізичного та соціального розвитку людини.

Продовольча безпека відображає всі зміни, пов'язані з харчуванням, що не відповідає фізіологічним нормам. Доведено [5], що на життєдіяльність людини безпосередньо впливають такі чинники:

- калорійність харчування;
 - кількість спожитих білків, жирів, вуглеводів, вітамінів та мінеральних речовин;
 - рівень споживання небезпечної продукції з вмістом токсичних речовин;
 - психологічний стан населення;
 - оптимальна життєдіяльність забезпечується при споживанні 2500—3500 ккал на добу;
 - екологічні та природні стреси, що негативно впливають на здоров'я населення та продуктивність сільськогосподарства;
 - споживання алкоголю та наркотичних засобів.
- Калорійність харчування має вирішальне значення в контексті забезпечення якісного продовольчого за-

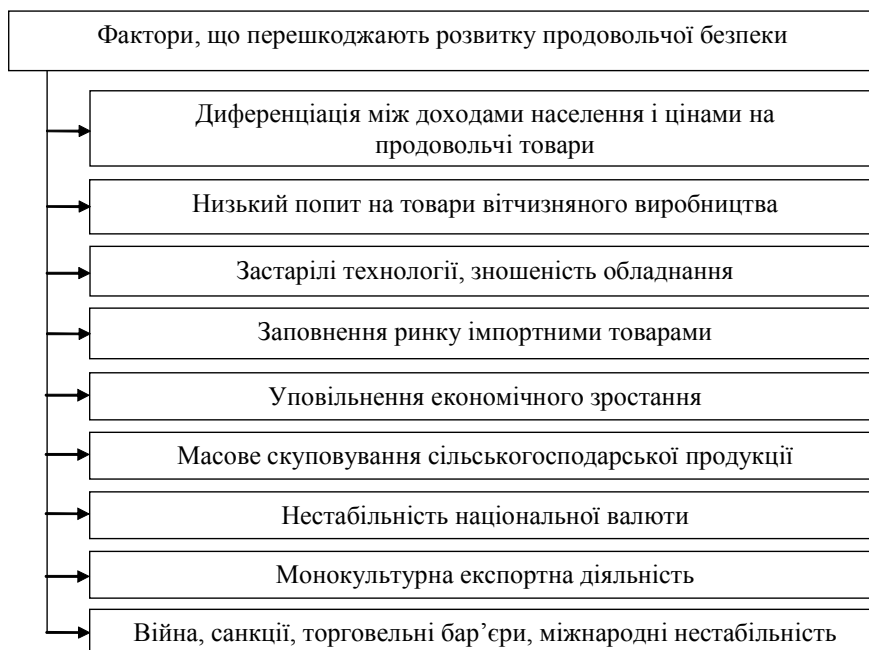


Рис. 2. Фактори, що перешкоджають розвитку продовольчої безпеки

безпечення. Для підтримання життєдіяльності людині необхідно отримувати певну кількість енергії, яку вона отримує з їжею.

За короткочасного дефіциту харчування життєдіяльність людини зазнає впливу, проте за умови швидкого відновлення нормального раціону, як правило, негативних наслідків не виникає.

Аналізуючи групи продуктів харчування, можна зазначити, що особливо важливими є хлібобулочні, м'ясні, молочні продукти, а також картопля, цукор і жири. Саме ці групи забезпечують понад 90 % калорійності харчового раціону. Забезпечення цих норм можливо завдяки коректній та науково-обґрунтованій державній аграрній політиці у цій сфері.

Державна аграрна політика є складовою соціально-економічної політики, що реалізується державою. Цей комплекс заходів спрямований на стійкий розвиток аграрного сектору. Під пріоритетною агропродовольчою політикою розуміється організація діяльності, яка спрямована на якнайшвидше досягнення довгострокових і короткострокових цілей та забезпечення стійкого продовольчого самозабезпечення. Пріоритетність досягнення цієї мети можна представити у вигляді алгоритму розв'язання сформованих завдань з урахуванням економії наявних ресурсів.

Варто звернутись до сутності економічної стійкості аграрної галузі. Запропоноване авторами у працях [2, 6] тлумачення розкриває дане поняття так — "це здатність аграрної галузі протидіяти зовнішнім та внутрішнім впливам, зберігати стабільну рівновагу протягом достатнього часу".

Під стійким розвитком аграрного сектору, як основи агроекономічної системи забезпечення продовольчої безпеки, слід розуміти оптимальне співвідношення між виробництвом і реалізацією агропродовольчої продукції, самозабезпеченням внутрішнього виробництва та обсягом імпорту. Під стійким і стабільним розвитком аграрного сектору мається на увазі створення всіх необхідних умов для ефективного функціонування агропромислових підприємств, що дозволяє збільшити надходження до бюджетів всіх рівнів.

Фактори, що визначають ступінь продовольчої безпеки України, можуть мати як постійний, так і тимчасовий характер.

Постійні фактори:

— групи населення, які живуть за межею бідності та не можуть придбати мінімальної кількості продуктів харчування;

— території, продовольче забезпечення яких не підтримується ринковими механізмами через певні зовнішні умови;

— незбалансоване харчування за окремими компонентами;

— низький рівень контролю за безпекою продуктів харчування;

— виснаження природного потенціалу для розвитку агропромислового комплексу.

Тимчасові фактори:

— нестабільність аграрного виробництва;

— можливість природних катаклізмів;

— залежність продовольчого забезпечення від зовнішніх джерел;

— геополітична нестабільність, війни, катастрофи.

Продовольча безпека охоплює різні чинники країни, економіки, суспільства, демографії та навколишнього середовища (див. рис. 2). Під час її оцінки слід враховувати не лише вітчизняний досвід вирішення проблем, а й аграрну політику Європейського Союзу, яка є конкуруючою.

До чинників, що перешкоджають розвитку продовольчої безпеки держави, включаючи ті, що безпосередньо пов'язані з розвитком аграрного сектору, належать:

— відсутність або зниження доходів населення;

— заповнення ринку імпортними товарами;

— уповільнення економічного зростання;

— масове скуповування сільськогосподарської продукції в період ажіотажного попиту;

— форс-мажор, війни і т. ін.

Також факторами розвитку продовольчої безпеки є фінансові чинники — інфляція та спекуляції, за якими слідує ціни на нафту, низькі запаси, волатильність валютних курсів, зростання споживання, заборони на використання біопалива, погодні потрясіння, недостатні інвестиції в сільське господарство, політичні заходи та інші.

Вирішення цих проблем вимагає розробки та обґрунтування нових підходів до формування аграрної державної політики та визначення необхідних напрямів впливу на процеси в агропромисловому комплексі.

У зв'язку з цим в Україні доцільно:

— проводити аналіз ситуації з метою коригування національної політики,

— впроваджувати ефективні економічні механізми,

— звернути увагу на роль великих торговельних мереж та інших суб'єктів ринку в монополізації збуту та заниженні цін на сільськогосподарську продукцію.

До системи факторів, які охоплюють проблеми продовольчої безпеки, належать:

1. Ефективність виробництва: неможливо на 70—80% збільшити виробництво за тих самих ресурсів і технологій.

2. Розвиненість продовольчого ланцюга: недостатній розвиток логістики, інфраструктури, системи доставки продуктів до кінцевого споживача.

3. Стійкість виробництва та втрати в ланцюгу постачання: значна частина продовольства втрачається на етапах виробництва, переробки, транспортування та споживання. За оцінками ФАО, до третини продовольства у світі втрачається через різні причини, що свідчить про нераціональне використання ресурсів.

4. Безпека: проблеми мікробної резистентності, поширення хвороб, спільних для людей і тварин.

5. Якість харчування: ожиріння як актуальна соціальна й медична проблема, зумовлена якістю споживаної їжі.

6. Соціальні аспекти: рівень доходів населення і продовольча інклюзія. Низькі доходи ускладнюють доступ до якісного харчування. Водночас деякі групи виробників витісняються з ринку продовольчих ланцюгів, втрачаючи можливість реалізовувати свою продукцію.

З точки зору регіональної специфіки продовольчої безпеки, Україну умовно можна поділити на:

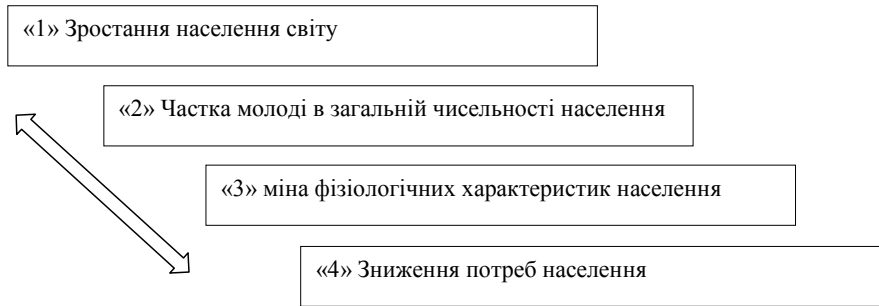


Рис. 3. Чинники, що визначають глобальні продовольчі проблеми

— регіони виробництва продовольства (наприклад, Центральна Україна, Південь, Поділля, частково Слобожанщина);

— регіони споживання продовольства (наприклад, великі міські агломерації — Київ, Харків, Львів, Одеса, Дніпро), де продовольства виробляється менше, але споживання високе.

Актуальним залишається питання формалізації елементів продовольчої безпеки, інституційних норм, параметрів та обмежень їхньої взаємодії в умовах війни. Необхідним є обґрунтування критеріїв, рівнів системної ієрархії та механізмів забезпечення продовольством, визначення часових періодів і сфер впливу, об'єктів споживання та моделей поведінки споживачів сільськогосподарської продукції в умовах економічних і політичних викликів. Найбільш важливим аспектом постає виявлення домінантних міжсистемних взаємозв'язків безпеки споживання з компонентами національної продовольчої безпеки, зокрема: демографічної, соціальної, екологічної, інформаційної, зовнішньоекономічної, науково-технологічної.

Також необхідно дослідити процеси забезпечення продовольчого споживання, де об'єктами продовольчої безпеки виступають як кінцевий споживач, так і зовнішнє середовище — економіка, природне довкілля, суспільство, держава.

Ряд дослідників у своїх наукових працях [7, 8, 9] виділяють торговельні бар'єри та санкції як один із ключових факторів, що впливають на забезпечення продовольчої безпеки на всіх рівнях. Такі бар'єри виникають унаслідок адміністративних обмежень на переміщення агропродовольчої продукції між територіями, що ускладнює рівномірний розподіл ресурсів, посилює продовольчу нерівність та підвищує ризики локального дефіциту продовольства.

Запровадження торговельних бар'єрів або санкцій створює потенціал цінової нерівноваги, коли у експортера різко знижуються закупівельні ціни, тоді як у імпортера, навпаки, ціни стрімко зростають [10, 11, 12]. Така ситуація не лише порушує міжрегіональний баланс, а й негативно впливає на доступність продуктів харчування для споживачів у менш забезпечених регіонах.

До основних типів торговельних бар'єрів або санкцій належать:

- заборона на експорт найбільш ліквідної сільськогосподарської продукції;
- заборона на експорт продовольства з країни;
- заборона на імпорт продовольства в країну.

За даними ФАО [46], зростання цін у багатьох країнах швидше очікується на такі товари, як м'ясо та свіжі

продукти, ніж на основні продукти харчування, які все ще доступні в достатній кількості. Згідно з доповіддю, підготовленою Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН для Всесвітнього продовольчого саміту, можна визначити чинники, що зумовлюють глобальні продовольчі проблеми (рис. 3).

Таким чином, до чинників, що визначають глобальні продовольчі проблеми, можна віднести такі:

1. Зростання населення світу. Станом на 14 липня 2025 року загальна чисельність населення планети становила 8 мільярдів 306 мільйонів осіб, і очікується, що до 2050 року вона зросте ще на 1,7 мільярда та сягне 9,1 мільярда осіб [13].

2. Вікові характеристики населення. Потреба людини в поживних речовинах зростає до 20 років і знижується після 50 років. До 2050 року віковий склад населення країн Африки збільшить середньодобову енергетичну цінність продуктів харчування на 7% (включаючи країни з масовим споживанням стебел), водночас у розвинених країнах, за розрахунками, цей показник знизиться. У країнах зі старіючим населенням він становить лише 1%.

3. Зміна фізіологічних характеристик населення: вік, середній зріст людей. Поліпшення харчування дітей і підлітків у країнах, що розвиваються, призводить до збільшення середнього зросту на 1 см кожні 10 років.

4. Зменшення продовольчих потреб населення: урбанізація призводить до зниження потреби в продуктах харчування, оскільки рівень фізичної активності міських жителів нижчий, ніж у мешканців сільської місцевості.

Підвищена увага до продовольчої безпеки в Україні та її регіонах зумовлена не лише нагальною життєвою необхідністю, а й викликами, пов'язаними з військовою агресією з боку Російської Федерації, дестабілізацією економіки та порушенням логістичних ланцюгів. Умови тривалої війни, загроза окупації сільськогосподарських територій, мінування земель, пошкодження інфраструктури та вимушене переміщення населення значно ускладнили функціонування агропромислового комплексу.

Актуальності набуває й припущення Томаса Мальтуса [14] щодо негативного впливу надмірного зростання населення на обсяги споживання, що посилюється сучасними викликами: обмеженістю водних ресурсів, деградацією ґрунтів, кліматичними змінами, які впливають на врожайність, та екологічними ризиками. Ускладнюється ситуація і через вплив транснаціональних корпорацій (ТНК), що мають можливість диктувати монополю високі ціни на продукти харчування на міжнародному ринку.

Таким чином, забезпечення продовольчої безпеки в Україні — це не лише питання аграрної політики, а стратегічний пріоритет національної безпеки, що вимагає системного реагування, модернізації агросектору, захисту внутрішнього ринку та формування стійких продовольчих резервів у кожному регіоні.

Міжурядова група експертів зі зміни клімату Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) прогнозує поступове глобальне потепління, яке може спричинити зростання кількості стихійних лих у світі [15]. Згідно з оцінками експертів, у південних країнах очікується зменшення кількості опадів і зниження врожайності, тоді як у північніших регіонах, навпаки, можливе підвищення врожайності сільськогосподарської продукції.

У контексті України, яка має значну частину земель у зоні чорноземів, можливе часткове збільшення продуктивності у північних і західних регіонах. Водночас, центральні та південні регіони країни, особливо степова зона, можуть зазнати серйозних кліматичних ризиків, пов'язаних із посухами, зменшенням водних ресурсів та деградацією ґрунтів.

Окремі експерти [16] припускають, що за умови цілеспрямованої реалізації програм підвищення ефективності землекористування, зрошення, меліорації та адаптації аграрного сектору до кліматичних змін, можливо досягти підвищення продуктивності на 15—20% у сприятливих кліматичних зонах. Проте реалізація такого сценарію вимагає національних стратегій та значних державних інвестицій у науково обґрунтовану трансформацію агросектору.

Водночас перетворення землі на товар, яка в умовах ринку стала об'єктом купівлі-продажу, призводить до зростання її вартості, що тягне за собою підвищення собівартості аграрної продукції та зниження її конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [17, 18].

У сучасних соціально-економічних умовах, з урахуванням впливу війни, економічної нестабільності та падіння реальних доходів населення, вірогідним є зменшення споживання продовольчих товарів, особливо повноцінних і якісних продуктів, що може негативно позначитися на тривалості та якості життя громадян. Крім того, існує ризик соціальних проблем у сільській місцевості, пов'язаних зі скороченням робочих місць, трудовою міграцією та занепадом інфраструктури, що потребує додаткової державної підтримки для збереження трудового потенціалу аграрного сектору.

В Україні аналізуючи стратегічний документ "Стратегію продовольчої безпеки України на період до 2027 року", затверджену розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 липня 2024 року № 684-р, варто виокремити її ключові положення та напрями реалізації [19].

Ухвалення зазначеної Стратегії було зумовлене комплексом факторів, серед яких особливо вирізняються наслідки повномасштабного вторгнення Російської Федерації, яке спричинило руйнування традиційних логістичних ланцюгів, критичної аграрної інфраструктури та значне скорочення площ сільськогосподарських угідь через замінування і брак ресурсів. За оцінкою Глобального індексу продовольчої безпеки (GFSI) 2022 року,

Україна опинилася на 71-му місці серед країн світу, демонструючи найнижчий показник саме за критерієм "стійкість та адаптивність" у продовольчій сфері [20].

Стратегічною метою цього документа визначено створення стійкої та адаптивної до кризових явищ системи продовольчої безпеки, яка забезпечить усі верстви населення якісним та безпечним продовольством у достатньому обсязі. Така система передбачає поєднання національного виробництва та імпорту, орієнтуючись на стандарти Європейського Союзу.

Для досягнення цієї мети визначено низку пріоритетних напрямів [19]:

1. Збільшення обсягів внутрішнього виробництва продукції агропромислового комплексу шляхом створення умов для інвестиційної діяльності, розвитку експорту, а також модернізації логістики.

2. Формування безпекової компоненти, яка включає:

- створення державних резервних запасів продовольства;
- визначення та захист критичної аграрної інфраструктури;
- першочергове розмінування земель сільськогосподарського призначення;
- створення національних та регіональних систем моніторингу та раннього попередження продовольчих ризиків;
- реалізацію заходів з адаптації до кліматичних змін.

Окремим важливим блоком є система моніторингу й оцінки, яка передбачає щорічний аналіз виконання Стратегії на основі затверджених критеріїв та індикаторів продовольчої безпеки. Відповідальність за це покладається на Міністерство аграрної політики та продовольства України, яке щороку до 1 квітня подає Кабінету Міністрів детальний звіт із рекомендаціями щодо коригування реалізації заходів відповідно до актуальних викликів та досягнутих результатів.

Фінансове забезпечення реалізації Стратегії базується на коштах державного бюджету України, із залученням додаткових джерел фінансування, зокрема міжнародної допомоги.

Операційний план до Стратегії, розрахований на 2025—2027 роки, деталізує конкретні заходи, такі як категоризація критично важливих об'єктів аграрної інфраструктури, розбудова регіональних систем моніторингу, створення механізмів прогнозування ризиків, активізація міжнародного співробітництва з адаптації до змін клімату, а також очищення територій від мін і відновлення сільськогосподарської діяльності.

Таким чином, Стратегія визначає продовольчу безпеку не лише як економічну, а й як важливу складову національної безпеки, формуючи системний підхід, що ґрунтується на принципах стійкості, адаптивності, якості та інституційної спроможності, зменшення ризиків і орієнтується на європейські стандарти та міжнародне співробітництво.

Методичною основою оцінки загроз і зумовлених ними наслідків є вибір і формування сукупності якісних і кількісних індикаторів, що пов'язані з особливостями поведінки споживачів, а також критичним рівнем безпеки товарів агропродовольчої групи.

До основних загроз безпеці споживання на різних етапах цього процесу належать: технологічні, технічні, екологічні, інституційні, соціоментальні, процесні. Ці загрози слід вивчати як у контексті транзакційних витрат майбутніх періодів на нейтралізацію їх негативних наслідків, так і для забезпечення балансу інтересів усіх учасників процесу споживання.

Водночас, з методологічної точки зору, важливо враховувати:

- рівень безпеки споживання для різних галузей, секторів і сфер національної економіки;
- джерела ризиків і загроз;
- механізми протидії та подолання наслідків.

Оцінка стану продовольчого забезпечення в країні можлива з урахуванням таких показників:

1. Рівень соціально-економічного розвитку та стійкості сільського господарства.
2. Ступінь продовольчої безпеки вітчизняного виробництва.
3. Доходи населення та якість життя в регіональному розрізі.
4. Рівень екологізації аграрної галузі.
5. Якість сільськогосподарської продукції та харчових продуктів.
6. Інструменти реагування на імпорту інтервенцію.
7. Рівень запасів продовольства.
8. Виробничий потенціал аграрного сектору.
9. Посилення впливу нових глобальних викликів і загроз на продовольчу безпеку держави.

Аналіз показників діяльності дозволяє за допомогою певних індикаторів виявити чинники стійкого розвитку агропромислового комплексу. У результаті буде визначено основні складові стійкості, розширено уявлення про ключові компоненти стійкості (потенціал, методи та ресурси), а також оцінено ступінь впливу зовнішньоекономічних обмежень на стійкість розвитку аграрного сектору, що може бути використано для подальшого розвитку методології сталого розвитку.

Таким чином, розширення індикативної системи для аналізу дозволяє поглибити наукове розуміння механізмів економічної стійкості та забезпечити практичну основу для стратегічного планування економіки аграрного сектору в умовах зовнішнього тиску та глобальної нестабільності.

До основних умов раціональної системи продовольчого забезпечення на сучасному етапі розвитку належать безперервність, економічна доступність та обґрунтована незалежність.

1. Безперервність передбачає забезпечення продуктами харчування у відповідному асортименті, згідно зі споживчим кошиком, у ритмі, що підтримує баланс попиту й пропозиції, а також належну якість.

2. Економічна доступність — це спроможність більшості населення придбати необхідний набір продуктів у межах нормативного рівня калорійності.

3. Обґрунтована незалежність визначається часткою імпорту продуктів, які не виробляються в регіоні або їх місцеве виробництво є економічно недоцільним.

Соціально-економічна ефективність полягає у забезпеченні продовольчого самозабезпечення через розширене відтворення продукції більшістю аграрних підприємств у межах технологічного ланцюга та повну

зайнятість сільського населення. Допустимий рівень безробіття визначається здатністю регіонального бюджету фінансувати відповідні соціальні виплати.

ВИСНОВОК

Продовольча безпека є найважливішою складовою частиною економічної та національної безпеки, оскільки забезпечує стійке виробництво основних продуктів харчування та їх доступність для населення. Забезпечення продовольчої безпеки сприяє сталому соціально-економічному розвитку і формуванню сприятливого соціально-економічного клімату в суспільстві. За умови дефіциту необхідних резервів і запасів виникає невдоволення населення, що, своєю чергою, робить забезпечення населення продовольством найважливішим структурним компонентом, який гарантує економічну та національну безпеку країни.

Література:

1. Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. UNDP. 11.05.2018. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>
2. Козловський С. В., Козловський В. О., Бурлака О. М. Стійкість розвитку аграрної галузі регіону як чинник економічного зростання України. Економіка України. 2014. № 9. С. 59—73.
3. Козловський С. В., Кіреєва Е. А. Управління регіональною продовольчою безпекою на основі сучасних методів моделювання. Економіка України. 2015. № 8. С. 57—73.
4. Козловський С. В., Мазур Г. Ф., Козловський В. О., Журавіський Є. С. Економічна безпека аграрної галузі України в умовах інституційних трансформацій. Монографія: Вінниця: Твори. 2019. 272 с.
5. Institute of Medicine (US) Panel on Macronutrients. Dietary Reference Intakes for Energy, Carbohydrate, Fiber, Fat, Fatty Acids, Cholesterol, Protein, and Amino Acids (Macronutrients). National Academies Press. 2005.
6. Забезпечення стійкого економічного розвитку агропромислового комплексу регіону. Монографія. За ред. С. В. Козловського. Вінниця: Меркьюрі-Поділля. 2016. 258 с.
7. Disdier A. C., Fontagne L., & Mimouni M. The impact of regulations on agricultural trade: Evidence from the SPS and TBT agreements. American Journal of Agricultural Economics. 2008. Vol. 90 (2), pp 336—350.
8. Deardorff A. V., Stern R. M. Measurement of Nontariff Barriers Ann Arbor: University of Michigan Press, 1998.
9. Leamer E. E. Latin America as a Target of Trade Barriers Erected by the Major Developed Countries in 1983 Journal of Development Economics. 1990. Vol. 32 (2), pp. 337—368.
10. Krugman P. R. Scale Economies, Product Differentiation and the Pattern of Trade American Economic Review. 1980. Vol. 70 (5), pp. 950—959.
11. Калетнік Г. М., Козловський С. В., Кіреєва Е. А., Підвальна О. Г. Управління регіональною продовольчою безпекою в умовах економічної нестабільності. Вінниця: Меркьюрі-Поділля. 2015. 252 с.

12. Козловський С. В. Концепція стійкості економічної системи як фактор розвитку економіки держави. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2013. Вип. 3 (142). С. 42—48.

13. Population of the world and countries. CountryMeters. 14.07.2025. URL: <https://countrymeters.info/en>

14. Мальтус Томас Роберт Філософський енциклопедичний словник. В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України. Київ: Абрис. 2002. С. 359—742 с.

15. Intergovernmental Panel on Climate Change. Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (Core Writing Team, H. Lee & J. Romero, Eds.). 2023. IPCC. URL: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/>

16. Challinor A.J., Watson J., Lobell D. B., Howden S. M., Smith D. R., Chhetri N. A meta-analysis of crop yield under climate change and adaptation. Nature Climate Change. 2014. Vol. 4 (4), pp. 287—291.

17. Latruffe L. Competitiveness, productivity and efficiency in the agricultural and agri-food sectors (OECD Food, Agriculture and Fisheries Paper No.30). OECD Publishing. 2010. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/5km91nkdtd6d6-en>

18. Ghosh S. Commodification of agricultural land and its implications in Andhra Pradesh, India. Economic and Political Weekly. 2022. Vol. 57 (12), pp. 45—53.

19. Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року. Кабінет Міністрів України. 23.07.2024. № 684-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/684-2024-%D1%80#Text>

20. Global Food Security Index 2022. The Economist Group. URL: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/>

References:

1. UNDP (2018), "Agenda for Sustainable Development until 2030", available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svituporyadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku> (Accessed 05 July 2025).

2. Kozlovskiy, S.V. Kozlovskiy, V.O. and Burlaka, O.M. (2014), "Sustainability of the regional agricultural sector as a factor of economic growth of Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 9, pp. 59—73.

3. Kozlovskiy, S.V. and Kireieva, E.A. (2015), "Management of regional food security based on modern modeling methods", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 8, pp. 57—73.

4. Kozlovskiy, S.V. Mazur, H.F. Kozlovskiy, V.O. and Zhurakovskiy, Ye.S. (2019), *Ekonomichna bezpeka ahrarnoi haluzi Ukrainy v umovakh instytutsiinykh transformatsii* [Economic security of the agricultural sector of Ukraine in the context of institutional transformations], Tvory, Vinnytsia, Ukraine.

5. Institute of Medicine (US) Panel on Macronutrients (2005), *Dietary Reference Intakes for Energy, Carbohydrate, Fiber, Fat, Fatty Acids, Cholesterol, Protein, and Amino Acids (Macronutrients)*, National Academies Press, Washington, D.C., USA.

6. Kozlovskiy, S.V. (2016), *Zabezpechennia stiikoho ekonomichnoho rozvytku ahropromyslovoho kompleksu*

rehionu [Ensuring sustainable economic development of the agro-industrial complex of the region], Merkuri-Podillia, Vinnytsia, Ukraine.

7. Disdier, A.C. Fontagne, L. and Mimouni, M. (2008), "The impact of regulations on agricultural trade: Evidence from the SPS and TBT agreements", *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 90 (2), pp. 336—350.

8. Deardorff, A.V. and Stern, R.M. (1998), *Measurement of Nontariff Barriers*. Ann Arbor, University of Michigan Press, USA.

9. Leamer, E.E. (1990), "Latin America as a Target of Trade Barriers Erected by the Major Developed Countries in 1983", *Journal of Development Economics*, vol. 32 (2), pp. 337—368.

10. Krugman, P.R. (1980), "Scale Economies, Product Differentiation and the Pattern of Trade", *American Economic Review*, vol. 70 (5), pp. 950—959.

11. Kaletnik, H.M. Kozlovskiy, S.V. Kireieva, E.A. and Pidvalna, O.H. (2015), *Upravlinnia rehionalnoiu prodovolchoiu bezpekoiu v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti* [Management of regional food security in the context of economic instability], Merkuri-Podillia, Vinnytsia, Ukraine.

12. Kozlovskiy, S.V. (2013), "The concept of sustainability of the economic system as a factor of development of the state economy", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: Zbirnyk naukovykh prats*, vol. 3 (142), pp. 42—48.

13. CountryMeters (2025), "Population of the world and countries", available at: <https://countrymeters.info/en> (Accessed 05 July 2025).

14. Maltus, T.R. (2002), *Filosofskiy entsyklopedychnyi slovnyk* [Philosophical encyclopedic dictionary], Instytut filosofii imeni Hryhoriia Skovorody NAN Ukrainy.: Abris, Kyiv, Ukraine, pp. 359—742.

15. IPCC (2023), *Intergovernmental Panel on Climate Change. Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (Core Writing Team, H. Lee & J. Romero, Eds.)*, available at: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/> (Accessed 05 July 2025).

16. Challinor, A.J. Watson, J. Lobell, D.B. Howden, S.M. Smith, D.R. and Chhetri N. (2014), "A meta-analysis of crop yield under climate change and adaptation", *Nature Climate Change*, vol. 4 (4), pp. 287—291.

17. Latruffe, L. (2010), "Competitiveness, productivity and efficiency in the agricultural and agri-food sectors", *OECD Food, Agriculture and Fisheries Paper No. 30*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5km91nkdtd6d6-en>

18. Ghosh, S. (2022), "Commodification of agricultural land and its implications in Andhra Pradesh, India", *Economic and Political Weekly*, vol. 57 (12), pp. 45—53.

19. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), "Food security strategy of Ukraine for the period until 2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/684-2024-%D1%80#Text> (Accessed 05 July 2025).

20. The Economist Group (2022), "Global Food Security Index", available at: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/> (Accessed 05 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.07.2025 р.

УДК 658.12.34

О. П. Величко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2700-0329>

Ю. В. Вінніков,
аспірант, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9814-4446>

В. В. Лук'яненко,
аспірант, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1754-628X>

С. С. Ставрат,
аспірант, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7408-0902>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.95

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

O. Velychko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Management and Law Department, Dnipro State Agrarian and Economic University
Y. Vinnikov,
PhD student, Dnipro State Agrarian and Economic University
V. Lukianenko,
PhD student, Dnipro State Agrarian and Economic University
S. Stavrat,
PhD student, Dnipro State Agrarian and Economic University

FORMATION OF A LOGISTICS MANAGEMENT MECHANISM FOR INNOVATION-ORIENTED ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND SECURITY CHALLENGES

Дослідження присвячене формуванню механізму логістичного менеджменту інноваційно орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та безпекових викликів, що є вкрай актуальним з огляду на динаміку сучасного бізнес-середовища. Сучасні інноваційні підприємства стикаються з необхідністю швидкого впровадження нових технологій та адаптації до зовнішніх загроз. Диджиталізація пропонує широкі можливості для оптимізації логістичних процесів, від прогнозування попиту до автоматизації, завдяки використанню великих даних, штучного інтелекту, Інтернету речей та блокчейну, що значно підвищує ефективність та прозорість логістичних ланцюгів. Це критично важливо для успішного виведення інновацій на ринок та їх ефективного розповсюдження. Водночас, зростання безпекових викликів, таких як військова агресія, кібератаки, глобальні пандемії та економічні кризи, створює значні ризики для функціонування

ня логістичних систем, які є особливо вразливими через свою розгалуженість. Результати моделювання показали, що виробничі моделі досліджуваних суб'єктів господарювання є якісними та адекватними, що підтверджується статистичними коефіцієнтами, такими як парні коефіцієнти кореляції, коефіцієнт детермінації та критерій Фішера. Прогнозування факторів логістичної діяльності на 2026 рік показало зростання коефіцієнтів ефективності логістичних витрат та рівня товарності інноваційної продукції. Порівняльний аналіз фактичних та прогнозних значень рентабельності дозволив визначити, що найкращими виробничими функціями в цьому дослідженні є двофакторна регресія та функція Аллена. Запропоновано використовувати елементи диджиталізації у формуванні механізму логістичного менеджменту інноваційно орієнтованих підприємств за допомогою рівняння міжгалузевого балансу, що дозволяє визначити оптимальний обсяг реалізованої продукції та виявити потенціал для зростання. У підсумку, використання економіко-математичних методів є ефективним при моделюванні та управлінні логістичними процесами в сучасних умовах диджиталізації та безпекових викликів.

The study is devoted to the formation of a logistics management mechanism for innovative enterprises in the context of digitalization and security challenges, which is extremely relevant given the dynamics of the modern business environment. Modern innovative enterprises are faced with the need to quickly implement new technologies and adapt to external threats. Digitalization offers broad opportunities for optimizing logistics processes, from demand forecasting to automation, through the use of big data, artificial intelligence, the Internet of Things and blockchain, which significantly increases the efficiency and transparency of logistics chains. This is critically important for the successful introduction of innovations to the market and their effective dissemination. At the same time, the growth of security challenges, such as military aggression, cyberattacks, global pandemics and economic crises, creates significant risks for the functioning of logistics systems, which are particularly vulnerable due to their extensiveness. The modeling results showed that the production models of the studied business entities are qualitative and adequate, which is confirmed by statistical coefficients, such as pairwise correlation coefficients, determination coefficient and Fisher's criterion. Forecasting logistics factors for 2026 showed an increase in the efficiency coefficients of logistics costs and the level of marketability of innovative products. A comparative analysis of actual and forecasted profitability values allowed us to determine that the best production functions in this study are two-factor regression and Allen's function. It is proposed to use elements of digitalization in the formation of the logistics management mechanism of innovatively oriented enterprises using the inter-industry balance equation, which allows us to determine the optimal volume of products sold and identify the potential for growth. As a result, the use of economic and mathematical methods is effective in modeling and managing logistics processes in modern conditions of digitalization and security challenges.

Ключові слова: механізм, логістичний менеджмент, інновації, підприємства, диджиталізація, безпекові виклики.

Key words: mechanism, logistics management, innovations, enterprises, digitalization, security challenges.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні інноваційно орієнтовані підприємства функціонують у середовищі, що постійно змінюється, де швидкість впровадження нових технологій та адаптація до зовнішніх загроз є ключовими для виживання та успіху. Диджиталізація відкриває величезні можливості для оптимізації логістичних процесів — від прогнозування попиту до автоматизації складських операцій та управління транспортом. Використання великих даних, штучного інтелекту, Інтернету речей та блокчейну доз-

воляє значно підвищити ефективність, прозорість та гнучкість логістичних ланцюгів. Для підприємств, які постійно працюють з новими продуктами та технологіями, це є критично важливим для швидкого виведення інновацій на ринок та ефективного їх розповсюдження.

Водночас, зростання безпекових викликів — таких як військова агресія, кібератаки, глобальні пандемії, зміни клімату та економічні кризи — створює значні ризики для безперебійного функціонування логістичних систем. Логістичні ланцюги є особливо вразливими до таких загроз через їхню територіальну розгалуженість та залежність від стабільності зовнішнього середовища. В умовах цих викликів, життєво необхідним стає форму-

Таблиця 1. Підприємства переробної галузі Дніпропетровської області

Назва підприємства	Вид діяльності	Місце розташування	Область	Посилання на публічну інформацію підприємства
ТОВ «Олійний Дім» (підприємство 1)	Виробництво нерафінованої олії та жирів	Криворізький район	Дніпропетровська область	https://clarity-project.info/edr/35191360/yearly-finances
ТОВ «САНПРО» (підприємство 2)	Виробництво олії та тваринних жирів	місто Кривий Ріг	Дніпропетровська область	https://clarity-project.info/edr/41940795/yearly-finances
ТОВ «Новомосковський МЕЗ» (підприємство 3)	Виробництво олії та тваринних жирів	місто Новомосковськ	Дніпропетровська область	https://clarity-project.info/edr/44443793/yearly-finances
ТОВ «ОІЛ АГРО» (підприємство 4)	Виробництво олії та тваринних жирів	село Мирнолюбівка	Дніпропетровська область	https://clarity-project.info/edr/36494719/yearly-finances
ТОВ «ОЛІСАФ» (підприємство 5)	Виробництво олії та тваринних жирів	місто Новомосковськ	Дніпропетровська область	https://clarity-project.info/edr/37370634/yearly-finances
ТОВ «Щедро» (підприємство 6)	Виробництво олії, маргаринів і майонезів	місто Дніпро	Дніпропетровська область	https://clarity-project.info/edr/41162327/yearly-finances

вання стійких і адаптивних логістичних механізмів, здатних мінімізувати ризики, забезпечувати безперервність поставок та швидко реагувати на непередбачувані ситуації. Це вимагає розробки стратегій диверсифікації, впровадження систем моніторингу ризиків та створення ефективних планів реагування на надзвичайні ситуації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Короткий життєвий цикл інноваційних продуктів вимагає надзвичайно гнучкої та швидкої логістики. Водночас, безпекові ризики можуть уповільнити або повністю заблокувати інноваційні процеси, якщо підприємство не має надійного логістичного механізму, що функціонує в умовах невизначеності [5—6].

Особливої актуальності це дослідження набуває для України. В умовах повномасштабної війни, логістичні ланцюги зазнали колосальних викликів, вимагаючи по-

вної переорієнтації та максимальної стійкості. У процесі післявоєнного відновлення, що буде базуватися на інноваційних підходах та євроінтеграційних прагненнях, ефективний логістичний менеджмент стане одним з ключових факторів успіху та відбудови економіки [1; 8; 12].

Таким чином, дослідження механізму логістичного менеджменту в контексті диджиталізації та безпекових викликів є не просто актуальним, а й критично необхідним для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та подальшого розвитку інноваційно орієнтованих підприємств у сучасному турбулентному світі.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити формування механізму логістичного менеджменту інноваційно орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та безпекових викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Отже, переходимо до практичного формування механізму логістичного менеджменту інноваційно-орієн-

Таблиця 2. Показники господарської діяльності агропереробних підприємств Дніпропетровської області, 2020—2024 рр.

Переробні підприємства	2020-2024 рр.									
	Чисельність працівників, осіб	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Валовий: прибуток	Витрати на збут	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	Чистий фінансовий результат: прибуток	Разом операційних витрат	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	Обсяг виробленої продукції (робіт, послуг), тис. грн
ТОВ «Олійний Дім»	95	2115820	1829442	286377	95936,0	166177	131067	2007173	61828,4	75899,8
ТОВ «САНПРО»	57	27072,5	21215,8	257740	84423,6	151221	117128	1856635	55027,2	61478,9
ТОВ «Новомосковський МЕЗ»	101	962,50	762,17	231966	77669,7	117953	90188,6	1466742	40720,1	49797,9
ТОВ «ОІЛ АГРО»	50	701,17	727,20	118766	40155,2	61335,5	831,28	777373	21663,1	27637,8
ТОВ «ОЛІСАФ»	82	869602	795242	118560	40005,3	69628,5	57875,1	800862	20156,0	31574,3
ТОВ «Щедро»	1491	4620479	3466214	1194265	751314	204873	183115	4944941	81789,5	107018

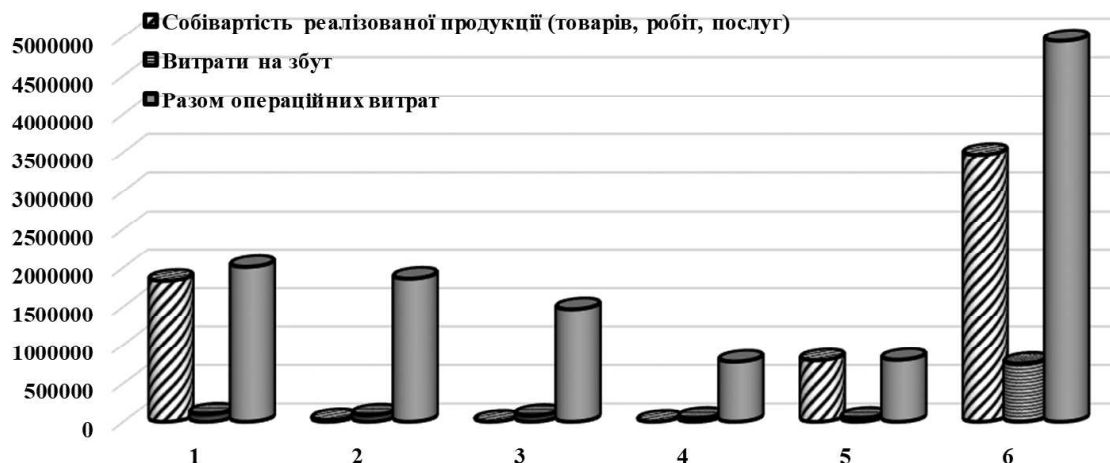


Рис. 1. Динаміка витрат агропереробних підприємств Дніпропетровської області, 2020–2024 рр.

тованих підприємств в умовах диджиталізації та безпекових викликів, користуючись представленим теоретичним матеріалом.

На початку цього блоку дослідження визначимо суб'єкти господарювання, представлені в табл. 1.

Користуючись річною статистичною інформацією та фінансовою звітністю означених суб'єктів господарювання, представимо та проаналізуємо їх сформувавши табл. 2.

Графічно основні показники господарської діяльності агропереробних підприємств Дніпропетровської області за останній досліджуваний період представлено на рис. 1–2.

Вітчизняні фахівці відмічають, що логістична діяльність підприємств сконцентрована на організації і обслуговуванні руху матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних потоків і, здебільшого, спрямовується в напрямку оптимізації цих потокових процесів в умовах економічної, інформаційної, організаційної єдності. На сучасному етапі розвитку економічних відносин логістичну діяльність на підприємствах розглядають як сти-

мулятор і потенційний резерв росту сукупної ефективності. Ріст сукупної ефективності підприємства досягається внаслідок:

- зниження витрат логістичних процесів;
- підвищення рівня обслуговування у межах наявних і акцептованих вимог клієнтів;
- прискорення ротації фінансових ресурсів;
- зменшення конфліктів і втрат між різними підсистемами підприємства за допомогою скоординованого управління логістичними процесами;
- збільшення рівня достовірності і правильності прийнятих рішень

[7, с. 235].

Далі, на основі методики розрахунку показників оцінки прямих витрат і результату логістичної діяльності підприємства в табл. 3, обчислимо ці коефіцієнти означених аграрно-переробних підприємств.

Подальше дослідження формування механізму логістичного менеджменту інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та безпекових викликів проводимо з економіко-математичного ракурсу.

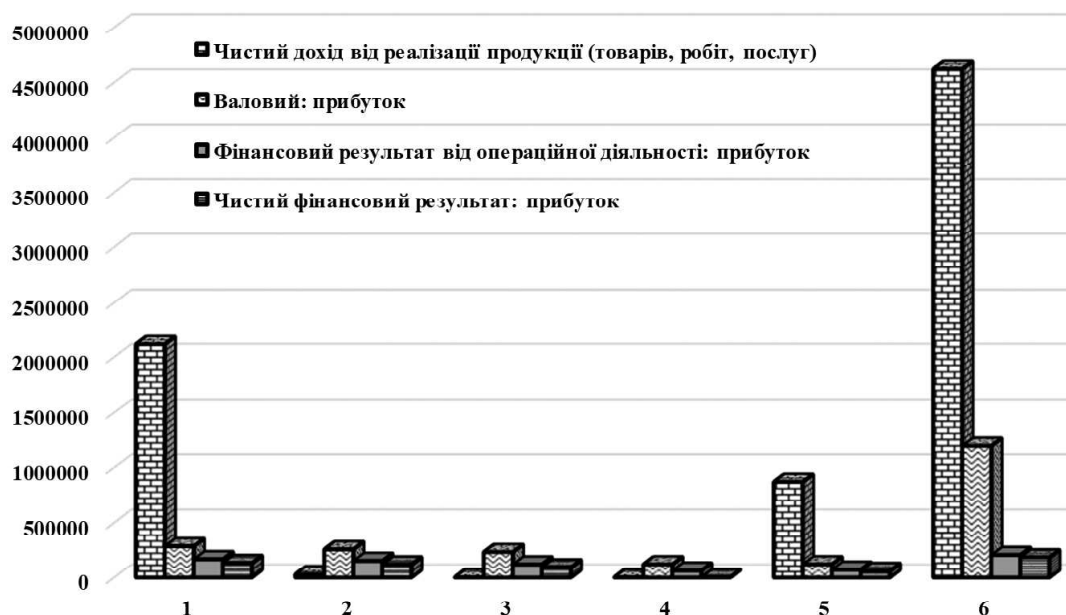


Рис. 2. Динаміка фінансових показників агропереробних підприємств Дніпропетровської області, 2020–2024 рр.

Таблиця 3. Динаміка коефіцієнтів логістичної діяльності агропереробних підприємств Дніпропетровської області, 2020–2024 рр.

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Олійний Дім»					
Коефіцієнти окупності логістичних витрат	61,56	17,67	53,67	78,52	59,50
Коефіцієнти рентабельності логістичних витрат	20,56	32,81	5,12	19,44	14,55
Коефіцієнт співвідношення логістичного та операційного або загального прибутку	58,18	17,98	30,28	51,06	53,88
Коефіцієнти ефективності логістичних витрат	28,66	59,16	26,99	28,54	27,07
Коефіцієнт навантаження поточних логістичних витрат	39,07	98,20	13,82	14,56	23,39
Коефіцієнт витратомісткості логістичних витрат	2,56	1,02	7,24	6,87	4,28
Коефіцієнт координації у співвідношенні операційних і логістичних витрат	38,07	97,20	12,82	13,56	22,39
Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «САНПРО»					
Коефіцієнти окупності логістичних витрат	59,53	57,09	51,91	75,93	57,54
Коефіцієнти рентабельності логістичних витрат	15,56	15,00	3,26	2,23	34,03
Коефіцієнт співвідношення логістичного та операційного або загального прибутку	58,83	18,18	30,62	51,62	54,48
Коефіцієнти ефективності логістичних витрат	28,99	59,84	27,29	29,32	27,38
Коефіцієнт навантаження поточних логістичних витрат	41,07	103,22	14,53	15,31	24,59
Коефіцієнт витратомісткості логістичних витрат	2,43	0,97	6,88	6,53	4,07
Коефіцієнт координації у співвідношенні операційних і логістичних витрат	40,07	102,22	13,53	14,31	23,59
Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Новомосковський МЕЗ»					
Коефіцієнти окупності логістичних витрат	70,21	20,15	61,22	89,56	67,87
Коефіцієнти рентабельності логістичних витрат	30,46	32,06	59,53	55,87	22,45
Коефіцієнт співвідношення логістичного та операційного або загального прибутку	50,99	15,76	26,54	44,74	47,22
Коефіцієнти ефективності логістичних витрат	2,33	4,81	2,20	5,58	2,20
Коефіцієнт навантаження поточних логістичних витрат	35,27	88,63	12,47	13,14	21,11
Коефіцієнт витратомісткості логістичних витрат	2,84	1,13	8,02	7,61	4,74
Коефіцієнт координації у співвідношенні операційних і логістичних витрат	34,27	87,63	11,47	12,14	20,11
Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «ОЛІ АГРО»					
Коефіцієнти окупності логістичних витрат	69,81	20,04	60,87	89,04	67,47
Коефіцієнти рентабельності логістичних витрат	20,38	25,29	49,34	17,25	28,05
Коефіцієнт співвідношення логістичного та операційного або загального прибутку	51,78	16,00	269,53	45,44	47,95
Коефіцієнти ефективності логістичних витрат	2,40	4,95	2,26	5,74	2,27
Коефіцієнт навантаження поточних логістичних витрат	36,15	90,86	12,79	13,47	21,64
Коефіцієнт витратомісткості логістичних витрат	2,77	1,10	7,82	7,42	4,62
Коефіцієнт координації у співвідношенні операційних і логістичних витрат	35,15	89,86	11,79	12,47	20,64
Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «ОЛІСАФ»					
Коефіцієнти окупності логістичних витрат	61,26	17,58	53,42	78,14	59,22
Коефіцієнти рентабельності логістичних витрат	20,38	32,89	5,13	19,49	14,58
Коефіцієнт співвідношення логістичного та операційного або загального прибутку	58,89	18,20	30,65	51,67	54,53
Коефіцієнти ефективності логістичних витрат	2,24	4,63	2,11	5,36	2,12
Коефіцієнт навантаження поточних логістичних витрат	37,38	93,96	13,22	13,93	22,38
Коефіцієнт витратомісткості логістичних витрат	2,67	1,06	7,56	7,18	4,47
Коефіцієнт координації у співвідношенні операційних і логістичних витрат	36,38	92,96	12,22	12,93	21,38
ТОВ «Щедро»					
Коефіцієнти окупності логістичних витрат	2,97	2,47	2,81	5,10	5,52
Коефіцієнти рентабельності логістичних витрат	20,22	16,18	40,41	46,21	46,75
Коефіцієнт співвідношення логістичного та операційного або загального прибутку	27,98	35,37	19,39	11,01	10,96
Коефіцієнти ефективності логістичних витрат	15,23	19,65	6,51	12,62	6,04
Коефіцієнт навантаження поточних логістичних витрат	11,08	10,50	6,79	5,34	4,79
Коефіцієнт витратомісткості логістичних витрат	10,24	9,53	14,73	18,73	20,86
Коефіцієнт координації у співвідношенні операційних і логістичних витрат	10,88	9,50	5,79	4,34	3,79

Економетричне моделювання в сучасних умовах стрімко увійшло в різноманітні сфери економічних досліджень. Економетричні методи та моделі все більше використовуються не тільки в прогнозуванні, а й для підтвердження певних гіпотез щодо розвитку економічних процесів, аналізу зв'язків різноманітних факторів, виявлення їх впливу на макро- та мікроекономічні явища, для емпіричного тестування економічної теорії, розробки і аналізу сценаріїв економічного розвитку та прийняття відповідних рішень. Сучасні економетричні дослідження пропонують такий різноманітний арсенал методів та моделей, що їх використання робить можливим те, що не так давно ще здавалося неможливим. Слід зазначити, що класичні економетричні моделі не дозволяють враховувати неспостережувані фактори, які призводять до формування особливостей та нерівномірностей розвитку економічних процесів, що є необхідним при дослідженні та моделюванні специфічних регіональних особливостей.

Тому, розробка адекватних математичних моделей, які дозволяють виявити та кількісно оцінити основні фактори формування та стимулювання системи управління ефективністю і спрогнозувати ефекти від запровадження відповідних регулюючих заходів є потрібною та актуальною [2—4].

Так, як попередньо зазначалось, що розробка адекватних математичних моделей дозволяють виявити та кількісно оцінити основні фактори стимулювання системи управління ефективністю підприємств. Як економічний термін ефективність управління — це характеристика рівня управління, який визначається шляхом зіставлення в тимчасовому і просторовому аспектах. Визначаючи сутність ефективності управління суб'єктом господарювання доцільно проаналізувати підходи щодо їх оцінки [14]. Отже, для вибору методу та методики, що є доцільною для отримання певних результатів з точки зору подальшого формування механізму логістичного менеджменту інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та безпекових викликів є економіко-математичні моделі.

Інструментарієм для цього дослідження обраємо:

двохфакторну виробничу регресійну модель, яка в загальному вигляді представляється функцією [4]:

Таблиця 5. Фактичні та прогнозні факторні ознаки логістичної діяльності агропереробних підприємств Дніпропетровської області, 2024 р., 2026 р.

Переробні підприємства	2024 р		2026 р	
	Коефіцієнти ефективності логістичних витрат, %	Рівень товарності інноваційної продукції, %	Коефіцієнти ефективності логістичних витрат, %	Рівень товарності інноваційної продукції, %
ТОВ «Олійний Дім»	27,07	81,30	27,33	81,58
ТОВ «САНПРО»	27,38	89,33	27,82	89,63
ТОВ «Новомосковський МЕЗ»	2,20	81,61	3,63	81,89
ТОВ «ОІЛ АГРО»	2,27	78,23	3,73	78,49
ТОВ «ОЛІСАФ»	2,12	63,71	3,39	63,93
ТОВ «Щедро»	6,04	75,53	6,93	76,60

Таблиця 4. Динаміка факторів логістичної діяльності та рівня рентабельності агропереробних підприємств Дніпропетровської області, 2020—2024 рр.

Роки	Коефіцієнти ефективності логістичних витрат, %, X_1	Рівень товарності інноваційної продукції, %, X_2	Рівень рентабельності підприємства, %, Y	Продуктивність праці, тис. грн/особу, A
ТОВ «Олійний Дім»				
2020	28,66	81,97	4,84	769,09
2021	59,16	82,64	4,58	1017,31
2022	26,99	81,97	12,21	487,43
2023	28,54	80,00	7,52	1137,56
2024	27,07	81,30	6,34	596,18
ТОВ «САНПРО»				
2020	28,99	90,06	5,92	934,44
2021	59,84	90,81	1,98	1110,64
2022	27,29	90,06	7,34	646,69
2023	29,32	87,90	8,16	1824,05
2024	27,38	89,33	14,00	975,66
ТОВ «Новомосковський МЕЗ»				
2020	2,33	82,28	30,44	425,22
2021	4,81	82,96	36,14	505,40
2022	2,20	82,28	11,48	294,28
2023	5,58	80,30	23,71	830,05
2024	2,20	81,61	27,90	443,98
ТОВ «ОІЛ АГРО»				
2020	2,40	78,87	0,08	572,83
2021	4,95	79,52	0,61	717,73
2022	2,26	78,87	1,13	337,24
2023	5,74	76,98	1,59	753,38
2024	2,27	78,23	2,00	381,51
ТОВ «ОЛІСАФ»				
2020	2,24	64,23	10,05	372,02
2021	4,63	64,76	10,05	492,09
2022	2,11	64,23	10,12	235,78
2023	5,36	62,69	10,08	550,26
2024	2,12	63,71	10,06	288,38
ТОВ «Щедро»				
2020	15,23	80,22	7,37	62,88
2021	19,65	76,78	5,80	87,82
2022	6,51	76,15	7,85	43,94
2023	12,62	74,33	2,98	107,08
2024	6,04	75,53	2,88	57,55

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 \quad (1),$$

функцію Солоу-Свона (модель Солоу), яка є неокласичною моделлю екзогенного економічного зростання. Її основними властивостями є, те що при збільшенні ресурсів у n разів, величина виробництва продукції зростає пропорційно в n разів; при фіксованому значенні L (трудові ресурси або продуктивність праці) виробництво продукції зростає при зростанні K (капітал) та при фіксованому значенні K виробництво продукції зростає при зростанні L .

Виробнича функція має вигляд $Q = Af(K, L)$ або $Q = f(K, L)$, де Q — виробництво продукції, A — довільний коефіцієнт, який трактується як вплив поточної технології на продуктивність праці, K — агрегований капітал, L (трудові ресурси або продуктивність праці) [9].

функцією Аллена, яка визначається за такими умовами: швидкості зростан-



Рис. 3. Фактичні та прогнозні факторні ознаки логістичної діяльності агропереробних підприємств Дніпропетровської області, 2024 р., 2026 р.

ня граничних продуктивностей є постійними, і функція є однорідною. Функція Аллена за $a_1, a_2 > 0$ призначається для формалізованого опису виробничих процесів, у яких надмірне зростання будь-якого з чинників негативно впливає на обсяг виробництва продукції. Зазвичай така функція використовується для формалізованого опису дрібномасштабних виробничих систем з обмеженими можливостями переробки ресурсів. Функція Аллена в загальному вигляді представляється функцією [11]:

$$\hat{Y} = a_0 X_1 X_2 - a_1 X_1^2 - a_2 X_2^2 \quad (2).$$

Для дослідження формування механізму логістичного менеджменту інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та безпекових викликів адаптуємо представлені виробничі функції. В якості факторів вибираємо попередньо розраховані коефіцієнти ефективності логістичних витрат та рівень товарності інноваційної продукції, а для виробничої функції Солоу продуктивність праці. Результативним показником визначено рівень рентабельності означених агропереробних підприємств (табл. 4).

Отже, обрано інструментарій дослідження, агропереробні підприємства та для одночасного аналізу декількох суб'єктів господарювання, методу найменших квадратів, методу порівняння, ранжування, рейтингування, графічного представлення і порівняння та прогнозування.

Подальші розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, вбудованих статистичних, математичних функцій, масивів та засобу Аналіз даних, а саме CORREL; MDETERM, MINVERSE, CHINV, TRANSPOSE, MMULT, FINV та LINEST та засобу Аналіз даних → Регресія, яка є надбудовою електронних таблиць Microsoft Excel [10].

Використовуючи стандартні перетворення МНК (методу найменших квадратів), розраховуємо оцінки коефіцієнтів, зокрема коефіцієнти рівняння, коефіцієнт детермінації, F — критерій Фішера, значення стандартної помилки даних та кількість спостережень, за допомогою вбудованої статистичної функції LINEST електронних таблиць Microsoft Excel.

За результатами дослідження залежностей обраних виробничих функцій результативного показника та факторних ознак, можна зробити висновок, що по статис-

Таблиця 6. Прогнозування рівня рентабельності агропереробних підприємств Дніпропетровської області, 2026 р.

Переробні підприємства	2026 р.		
	Двохфакторна регресія	Виробнича функція Солоу	Функція Аллена
ТОВ «Олійний Дім»	7,97	6,38	7,46
ТОВ «САНПРО»	14,27	15,61	14,32
ТОВ «Новомосковський МЕЗ»	32,00	13,19	31,83
ТОВ «ОЛІ АГРО»	2,09	2,81	2,23
ТОВ «ОЛІСАФ»	15,57	15,06	10,07
ТОВ «Щедро»	5,62	2,33	5,06

тичним коефіцієнтам: парним коефіцієнтам кореляції, коефіцієнтом детермінації, критерієм Фішера виробничі моделі досліджуваних суб'єктів господарювання є якісними та адекватними.

Альтернативою визначення основних статистичних коефіцієнтів може бути обчислення основних параметрів з використанням надбудови Аналіз даних електронних таблиць Microsoft Excel (Дані → Аналіз даних → Регресія), що може раціонально застосовуватися фахівцями та аналітиками як швидкий та зручний інструмент обчислення та аналізу економічних, логістичних і фінансових процесів системи управління суб'єкта господарювання [4].

Наступний етап — прогнозування. Прогнозування проводимо умовно ґрунтуючись виключно на економіко-математичних методах, зокрема на двофакторній регресії, виробничій функції Солоу та функції Аллена, на короткостроковий період, тобто на 2026 р. Для прогнозування факторів: коефіцієнтів ефективності логістичних витрат та рівня товарності інноваційної продукції, користуємося вбудованою статистичною функцією TREND електронних таблиць Microsoft Excel і визначаємо прогнозне значення цих факторів на період 2026 р. (табл. 5).

Як бачимо, фактори логістичної діяльності агропереробних підприємств Дніпропетровської області на наступний період зростають і це може бути позитивним явищем.

Графічно фактичні та прогнозні факторні ознаки логістичної діяльності агропереробних підприємств

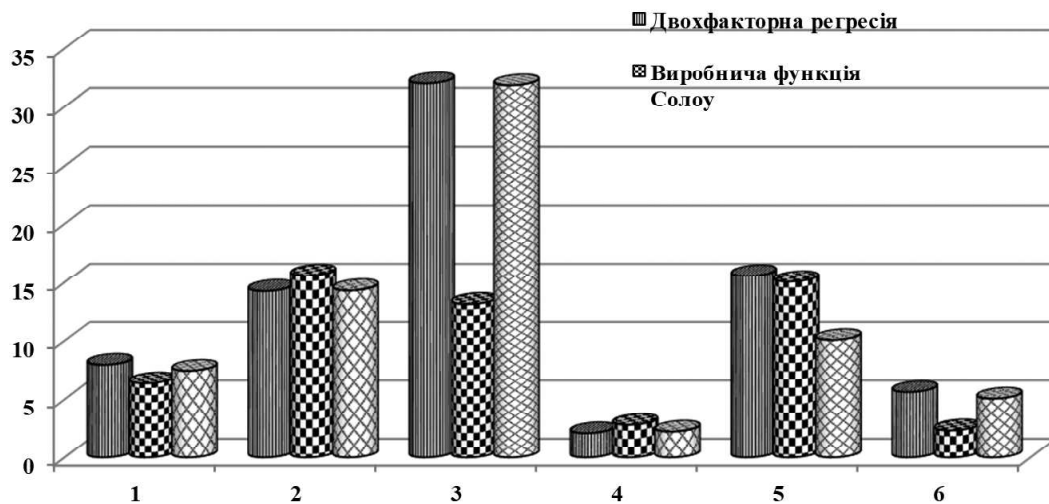


Рис. 4. Прогнозні значення рівня рентабельності агропереробних підприємств Дніпропетровської області, 2026 р.

Таблиця 7. Фактичні та прогнозні значення рівня рентабельності агропереробних підприємств Дніпропетровської області, 2024 р., 2026 р.

Переробні підприємства	Рівень рентабельності підприємства, %, 2024 р.	2026 р.			Відхилення, 2026 р. від 2024 р., в.п.		
		Двохфакторна регресія	Виробнича функція Солоу	Функція Аллена	Двохфакторна регресія	Виробнича функція Солоу	Функція Аллена
ТОВ «Олійний Дім»	6,34	7,97	6,38	7,46	1,63	0,04	1,12
ТОВ «САНПРО»	14,00	14,27	15,61	14,32	0,28	1,62	0,32
ТОВ «Новомосковський МЕЗ»	27,90	32,00	13,19	31,83	4,10	-14,71	3,93
ТОВ «ОЛІ АГРО»	2,00	2,09	2,81	2,23	0,09	0,81	0,22
ТОВ «ОЛІСАФ»	10,06	15,57	15,06	10,07	5,51	4,99	0,004
ТОВ «Щедро»	2,88	5,62	2,33	5,06	2,74	-0,56	2,17

Дніпропетровської області за попередній та наступний період представлено рис. 3.

Далі проводимо прогнозування рівня рентабельності означених агропереробних підприємств за допомогою виробничих функцій на 2026 р. (табл. 6).

Візуальне представлення прогнозних значень рівня рентабельності означених агропереробних підприємств за допомогою виробничих функцій на наступний період показано на рис. 4.

Порівняльний аналіз фактичних та прогнозних значень рівня рентабельності означених агропереробних підприємств визначених за допомогою виробничих функцій представлено табл. 7.

Аналізуючи, фактичні прогнозні значення рівня рентабельності агропереробних підприємств визначених за допомогою виробничих функцій, слід відмітити, що найкращими виробничими функціями в даному дослідженні є двофакторна регресія та функція Аллена.

Таблиця 8. Рейтингування переробних підприємств для міжгалузевого балансу підприємств, порівняння по обсягу реалізованої продукції, 2024 р.

Переробні підприємства	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	Рейтинг	Характеристика	Групи дослідження
ТОВ «Олійний Дім»	47985,00	2	входить в трійку лідерів	1 група для дослідження міжгалузевого балансу
ТОВ «САНПРО»	42706,65	3	входить в трійку лідерів	1 група для дослідження міжгалузевого балансу
ТОВ «Новомосковський МЕЗ»	31602,92	4		2 група для дослідження міжгалузевого балансу
ТОВ «ОЛІ АГРО»	16812,75	5		
ТОВ «ОЛІСАФ»	15643,11	6		
ТОВ «Щедро»	62860,35	1	входить в трійку лідерів	1 група для дослідження міжгалузевого балансу

Таблиця 9. Фактичний та оптимальний обсяг реалізованої продукції з урахуванням коефіцієнтів логістичної діяльності агропереробних підприємств Дніпропетровської області, 2024, 2026 рр.

Переробні підприємства	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн 2024 р.	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн з урахуванням коефіцієнтів логістичної діяльності, 2026 р.	Абсолютне відхилення, +,-	Відносне відхилення, %
ТОВ «Олійний Дім»	47985,00	49198,21	1213,21	102,53
ТОВ «САНПРО»	42706,65	43252,33	545,68	101,28
ТОВ «Новомосковський МЕЗ»	31602,92	31891,30	288,38	100,91
ТОВ «ОІЛ АГРО»	16812,75	17298,07	485,32	102,89
ТОВ «ОЛІСАФ»	15643,11	15880,92	237,81	101,52
ТОВ «Щедро»	62860,35	62926,22	65,87	100,10

Наостанок запропонуємо для впровадження елементів диджиталізації у формування механізму логістичного менеджменту інноваційно-орієнтованих підприємств рівняння міжгалузевого балансу.

Системи лінійних рівнянь використовуються у різних галузях економіки для аналізу багатьох економічних процесів і явищ. Такий аналіз дає змогу детально дослідити процес чи явище, передбачити розвиток економічної системи у майбутньому і прийняти правильні рішення щодо управління такою системою.

Для оптимізації міжгалузевого балансу обраних переробних підприємств використовуємо виробничі показники обсягу реалізованої продукції за останній рік та проводимо їх рейтингування з метою поділу на дві групи (табл. 8).

Спостерігаємо трійку лідерів по найвищому обсягу реалізації продукції:

ТОВ "Щедро";
ТОВ "Олійний Дім";
ТОВ "САНПРО".

До другої групи входять агропереробні підприємства з дещо нижчим показником обсягу реалізації продукції.

Адаптуємо виробничі показники до математичного вигляду.

Матриця коефіцієнтів логістичної діяльності A і вектор запланованого обсягу реалізованої продукції Y мають вигляд [8—9]:

$$A = \begin{vmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} \end{vmatrix} \quad Y = \begin{vmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ Y_3 \end{vmatrix}$$

Потрібно обчислити обсяг реалізованої продукції для кожного підприємства:

Y_1 — запланований обсяг реалізованої продукції тис. грн,

Y_2 — запланований обсяг реалізованої продукції тис. грн,

Y_3 — запланований обсяг реалізованої продукції тис. грн

a_{ij} — матриця коефіцієнтів логістичної діяльності, тобто відносні показники i -го виду, необхідної для збуту (реалізації) продукції j -го виду,

a_{11} — коефіцієнти окупності логістичних витрат i -го підприємства,

a_{12} — коефіцієнти рентабельності логістичних витрат i -го підприємства,

a_{13} — коефіцієнти ефективності логістичних витрат i -го підприємства.

Обсяг реалізованої продукції X_1, X_2, X_3 — підприємств кожної групи.

Формалізуючи задачу, отримаємо систему лінійних алгебраїчних рівнянь (рівнянь Леонтьєва), яка має вигляд:

$$\begin{cases} a_{11}X_1 + a_{12}X_2 + a_{13}X_3 + Y_1 = X_1 \\ a_{21}X_1 + a_{22}X_2 + a_{23}X_3 + Y_2 = X_2 \\ a_{31}X_1 + a_{32}X_2 + a_{33}X_3 + Y_3 = X_3 \end{cases} \quad (3).$$

Після перетворень

$$\begin{cases} (a_{11} - 1)X_1 + a_{12}X_2 + a_{13}X_3 = -Y_1 \\ a_{21}X_1 + (a_{22} - 1)X_2 + a_{23}X_3 = -Y_2 \\ a_{31}X_1 + a_{32}X_2 + (a_{33} - 1)X_3 = -Y_3 \end{cases} \quad (4),$$

або в матричному вигляді:

$$\begin{aligned} AX + Y &= X, \\ (A - I)X &= -Y \end{aligned} \quad (5).$$

Розв'язок системи матричним методом:

$$X = -(A - I)^{-1} Y \quad (6).$$

Для обчислення міжгалузевого балансу обраних підприємств використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані статистичні, математичні функції, масиви а саме CORREL; MDETERM, MINVERSE, MMULT, показники загального обсягу реалізованої продукції, коефіцієнти логістичної діяльності суб'єктів господарювання, що були обраховані вище.

В результаті проведених розрахунків отримано оптимальний обсяг реалізованої продукції з урахуванням коефіцієнтів логістичної діяльності агропереробних підприємств на наступний період, а також проведено порівняння з фактичними показниками 2024 р. (табл. 9).

Графічно фактичний та оптимальний обсяг реалізованої продукції з урахуванням коефіцієнтів логістичної діяльності агропереробних підприємств Дніпропетровської області представлено рис. 5.

Отже, в підсумку цього дослідження можна зробити висновок, що економіко-математичні методи, метод



Рис. 5. Фактичний та оптимальний обсяг реалізованої продукції з урахуванням коефіцієнтів логістичної діяльності агропереробних підприємств Дніпропетровської області, 2024, 2026 рр.

одночасного аналізу, метод найменших квадратів, метод порівняння, групування, ранжування та рейтингу даних виробничих моделей мають досить широке застосування при моделюванні формування механізму логістичного менеджменту інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та безпекових викликів [8—9; 13].

У сучасних умовах диджиталізації та безпекових викликів механізму логістичного менеджменту використання різних методів та моделей дозволяє оптимально моделювати, аналізувати та керувати процесом, використовуючи ці інструменти розрахунку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасні інноваційно орієнтовані підприємства функціонують у середовищі, що постійно змінюється, де швидкість впровадження нових технологій та адаптація до зовнішніх загроз є ключовими для виживання та успіху. Водночас, зростання безпекових викликів — таких як військова агресія, кібератаки, глобальні пандемії, зміни клімату та економічні кризи — створює значні ризики для безперервного функціонування логістичних систем. Логістичні ланцюги є особливо вразливими до таких загроз через їхню територіальну розгалуженість та залежність від стабільності зовнішнього середовища. В умовах цих викликів, життєво необхідним стає формування стійких і адаптивних логістичних механізмів, здатних мінімізувати ризики, забезпечувати безперервність поставок та швидко реагувати на непередбачувані ситуації. Це вимагає розробки стратегій диверсифікації, впровадження систем моніторингу ризиків та створення ефективних планів реагування на надзвичайні ситуації. Короткий життєвий цикл інноваційних продуктів вимагає надзвичайно гнучкої та швидкої логістики. Водночас, безпекові ризики можуть упо-

вільнити або повністю заблокувати інноваційні процеси, якщо підприємство не має надійного логістичного механізму, що функціонує в умовах невизначеності.

Запропоновано для впровадження елементів диджиталізації у формування механізму логістичного менеджменту інноваційно орієнтованих підприємств рівняння міжгалузевого балансу. Системи лінійних рівнянь використовуються у різних галузях економіки для аналізу багатьох економічних процесів і явищ. В результаті проведених розрахунків отримано оптимальний обсяг реалізованої продукції з урахуванням коефіцієнтів логістичної діяльності агропереробних підприємств на наступний період, а також проведено порівняння з фактичними показниками 2024 року. Отже, в підсумку цього дослідження можна зробити висновок, що економіко-математичні методи, метод одночасного аналізу, метод найменших квадратів, метод порівняння, групування, ранжування та рейтингу даних виробничих моделей мають досить широке застосування при моделюванні формування механізму логістичного менеджменту інноваційно орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та безпекових викликів механізму логістичного менеджменту використання різних методів та моделей дозволяє оптимально моделювати, аналізувати та керувати процесом, використовуючи ці інструменти розрахунку.

Література:

1. Величко О. П., Лук'яненко В. В., Ставрат С. С., Вінніков Ю. В. Логістичні драйвери розвитку виробничої, інноваційної та маркетингової діяльності конкурентоспроможних підприємств в системі менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1 (283). С. 98—108.
2. Величко О. П., Нечипоренко К. В., Ставрат С. С., Лук'яненко В. В. Сталий розвиток підприємств засоба-

ми логістичного менеджменту та логістичної координації. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 43—58.

3. Жовнір В. І., Іщейкін Т. Є., Орлюк І. М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія "Економіка, управління та фінанси")*. 2024. Випуск 2. С. 74—79.

4. Калініченко А. В. Економіко-математичні методи та моделі. Полтава: ПДАА, 2021. 24 с.

5. Логістичний менеджмент: Навчальний посібник / В. М. Гончаров, О. М. Германенко, М. В. Зось-Кіор та ін. Луганськ: "Ноулідж", 2014. 422 с.

6. Марчишинець С. М., Марчишинець О. В. Формування сучасної політики управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового сектору національної економіки. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія "Економіка, управління та фінанси")*. 2024. Випуск 1. С. 36—42.

7. Махмудов Х. З., Поліщук О. Ю. Інноваційні технології як основа сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропереробної промисловості України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія "Економіка, управління та фінанси")*. 2024. Випуск 2. С. 67—73.

8. Пономаренко В. С. Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент. Х.: ІНЖЕК, 2010. 482 с.

9. Сєдашова О. А., Пархомчук Т. В. Моделі креативного та інноваційного управління в банківських установах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія "Економіка, управління та фінанси")*. 2024. Випуск 2. С. 13—24.

10. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129—135.

11. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 2. P. 152—165.

12. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. P. 199—205.

13. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. No. 4. P. 504—515.

References:

1. Velychko, O. P., Lukianenko, V. V., Stavrat, S. S. and Vinnikov, Yu. V. (2025), "Logistic drivers of the development of production, innovation and marketing activities of competitive enterprises in the management system", *Current problems of economics*, vol. 1 (283), pp. 98—108.

2. Velychko, O. P., Netchyporenko, K. V., Stavrat, S. S. and Lukianenko, V. V. (2024), "Sustainable development of enterprises by means of logistics management and logistics coordination", *Agrosvit*, vol. 11, pp. 43—58.

3. Zhovnir, V. I., Ishcheikin, T. Ye. and Orliuk, I. M. (2024), "Innovation management as a factor of competitive advantages of an enterprise in crisis conditions", *Bulletin of the Poltava State Agrarian University (Series "Economics, Management and Finance")*, vol. 2, pp. 74—79.

4. Kalinichenko, A. V. (2021), *Ekononiko-matematychni metody ta modeli [Economic and mathematical methods and models]*, PDAA, Poltava, Ukraine.

5. Goncharov, V. M., Germanenko, O. M., Zos-Kior, M. V. etc. (2014), *Lohistuchnyi menedzhment [Logistics Management]*. Knowledge, Lugansk, Ukraine.

6. Marchyshynets, S. M. and Marchyshynets, O. V. (2024), "Formation of a modern policy of management of the innovation and investment potential of the industrial sector of the national economy", *Bulletin of the Poltava State Agrarian University (Series "Economics, Management and Finance")*, vol. 1, pp. 36—42.

7. Makhmudov, Kh. Z. and Polishchuk, O. Yu. (2024), "Innovative technologies as the basis of sustainable development and increasing the competitiveness of the agro-processing industry of Ukraine", *Bulletin of the Poltava State Agrarian University (Series "Economics, Management and Finance")*, vol. 2, pp. 67—73.

8. Ponomarenko, V. S., Tankov, K. M. and Lepeiko, T. I. (2010), *Lohistuchnyi menedzhment [Logistics Management]*. INZhEK, Kharkiv, Ukraine.

9. Siedashova, O. A. and Parkhomchuk, T. V. (2024), "Models of creative and innovative management in banking institutions", *Bulletin of the Poltava State Agrarian University (Series "Economics, Management and Finance")*, vol. 2, pp. 13—24.

10. Brockova, K., Rossokha, V., Chaban, V., Zos-Kior, M., Hnatenko, I. and Rubezhanska, V. (2021), "Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 43 (1), pp. 129—135.

11. Purdenko, O., Artyushok, K., Riazanova, N., Babaiev, I., Kononenko, A., Lepeyko, T. and Zos-Kior, M. (2023), "Financial management of innovative eco-entrepreneurship", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 45 (2), pp. 152—165.

12. Rossokha, V., Mykhaylov, S., Bolshaia, O., Diukariev, D., Galtsova, O., Trokhymets, O., Ilin, V., Zos-Kior, M., Hnatenko, I. and Rubezhanska, V. (2021), "Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition", *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 36, pp. 199—205.

13. Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Isai, O., Shtuler, I., Samborskyi, O. and Rubezhanska, V. (2020), "Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 42 (4), pp. 504—515.

Стаття надійшла до редакції 18.07.2025 р.

Т. Л. Мостенська,

д. е. н., професор, професор кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>

Т. Г. Мостенська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
підприємств, Державний університет "Київський авіаційний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6962-2463>

М. О. Рихлівський,

аспірант кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2910-3107>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.106

ІНФРАСТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: ДОСВІД ЄС

T. Mostenska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

T. Mostenska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
of Foreign Economic Activity of Enterprises, State University "Kyiv Aviation Institute"

M. Rykhlivskiy,

Postgraduate student, State University "Kyiv Aviation Institute"

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INFRASTRUCTURE: EU EXPERIENCE

У статті запропоновано визначення поняття "інфраструктура корпоративної соціальної відповідальності", сформовано її складові та охарактеризовано кожну із них. До складу інфраструктури корпоративної соціальної відповідальності авторами віднесено систему звітності, систему мотивації та масштабування, міжнародні організації, національні асоціації КСВ, систему фінансової підтримки, систему навчання, канали комунікацій. Авторами проаналізовано кожний елемент інфраструктури КСВ на прикладі Європейського Союзу. Розбудова інфраструктури КСВ в Україні дозволить створити передумови ефективного розвитку корпоративної соціальної відповідальності, активізувати впровадження ініціатив КСВ у стратегію розвитку підприємств, сприяти більш ефективній взаємодії між компаніями та суспільством. Інфраструктура формує поведінку компаній, діючи як інструмент, який забезпечує мотивацію до розвитку КСВ та здійснює координуючу дію щодо встановлення відповідних закономірностей, що впливають на поведінку компаній.

The article proposes a definition of the concept of "corporate social responsibility infrastructure," outlines its components, and provides a description of each of them. The authors include the following elements as part of the corporate social responsibility infrastructure: the reporting system, the

motivation and scaling system, international organizations, national CSR associations, the financial support system, the training system, and communication channels. The authors analyzed each element of the CSR infrastructure using the model of the European Union. The infrastructure shapes corporate behavior by acting as a tool that fosters motivation for CSR development and plays a coordinating role in establishing relevant patterns that influence corporate behaviour. The development of CSR infrastructure in Ukraine will create the prerequisites for the effective advancement of corporate social responsibility, enhance the integration of CSR initiatives into enterprise development strategies, and promote more effective interaction between companies and society. The authors propose to consider the corporate social responsibility infrastructure as a set of interrelated systems, measures, and organizations that ensure the development and effective functioning of CSR and define the foundations for its implementation by companies. Each component (element) of the infrastructure influences the environment in which companies develop their CSR strategies and shapes society's perception of socially responsible behaviour. The establishment of a CSR infrastructure in Ukraine will ensure the effective functioning of a responsible business system, enabling the alignment of corporate and societal interests and fostering an increase in the number of companies integrating corporate social responsibility into their operations. The post-war reconstruction of Ukraine will require significant efforts in supporting society and implementing socially responsible behavior by businesses. The proposed approach will help companies in implementing CSR initiatives. CSR infrastructure will contribute to scaling up positive experiences and establishing business-society communications.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, інфраструктура КСВ, елементи інфраструктури, стейкхолдери, ініціативи КСВ.

Key words: corporate social responsibility, CSR infrastructure, infrastructure elements, stakeholders, CSR initiatives.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Для забезпечення інтересів зацікавлених сторін компанії реалізують практики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Реалізація концепції КСВ дозволяє будувати ефективну взаємодію як із внутрішніми, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Впровадження у організаційну стратегію концепції КСВ підтримує позитивний імідж компанії на ринку, вибудовує ефективну взаємодію зі спільнотами, суспільством в цілому, дозволяючи компаніям отримувати конкурентні переваги через покращення репутації компанії, посилення позитивного сприйняття бренду, підвищення довіри споживачів, постачальників, каналів збуту.

Вивчення досвіду впровадження КСВ в діяльність європейських компаній та ефективне масштабування практик КСВ дозволяє зробити висновок щодо позитивного впливу на цей процес діяльності інституцій, держави, запроваджених заходів щодо популяризації соціально відповідальної поведінки.

Післявоєнна розбудова України вимагатиме не менших зусиль у підтримці суспільства та реалізації соціально відповідальної поведінки бізнесом, тому створення відповідної інфраструктури для широкого впровадження ініціатив КСВ з метою залучення інвестицій, підвищення довіри до бізнесу, утримання ринкової та фінансової стійкості за рахунок запровадження відповідальної поведінки щодо стейкхолдерів.

Попри значну кількість публікацій щодо розвитку КСВ, вивченню передових практик КСВ та запровадження ефективних ініціатив, наразі відсутні дослідження щодо інфраструктури КСВ та її елементів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання корпоративної соціальної відповідальності широко висвітлюється в працях науковців. В них розглядаються методи, задачі, практики КСВ. Заслугує на увагу досвід впровадження КСВ у країнах Європейського Союзу.

Узагальнення поглядів науковців на еволюцію концепції КСВ [9; 11; 19; 20; 21; 25; 31] дозволило систематизувати етапи розвитку КСВ в Європі.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у Європі почала розвиватися у 1980-х роках, коли бізнес став усвідомлювати важливість соціальної відповідальності та сталого розвитку. Розглянемо етапи розвитку КСВ у країнах Європи.

Початок 2020-х років характеризується активним розвитком КСВ у контексті сталого розвитку та боротьби зі зміною клімату. В цей період законодавчі ініціативи ЄС посилюють вимоги до компаній у галузі звітності з соціальних та екологічних питань.

Європейська комісія сприяє розвитку КСВ у країнах ЄС та заохочує підприємства до дотримання міжнародних рекомендацій та принципів.

Організація економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and

Development, OECD) ввела в обіг термін відповідальне ведення бізнесу (Responsible business conduct — RBC) як "внесення позитивного внеску в економічний, екологічний та соціальний прогрес з метою досягнення сталого розвитку та усунення несприятливих впливів, пов'язаних з прямими та опосередкованими операціями, продуктами чи послугами підприємства" [24].

Європейська комісія, зазначаючи важливість КСВ та відповідального ведення бізнесу (ВВБ), наголошує, що КСВ/ВВБ є важливим аспектом діяльності підприємств та важіль впливу на економіку ЄС та суспільства в цілому.

Для підприємств КСВ та ВВБ забезпечують переваги, що полягають в управлінні ризиками, економії витрат, полегшують доступ до капіталу, покращують взаємини із зацікавленими сторонами (співробітниками, клієнтами), сприяють забезпеченню стійкості операцій, покращують інвестиційну привабливість, здатність до інновацій, що в підсумку сприяє підвищенню прибутку. КСВ та ВВБ сприяють підвищенню стійкості економіки через забезпечення більш стійкого та інноваційного ведення бізнесу за рахунок пропозиції набору цінностей ведення бізнесу.

Для суспільства КСВ та ВВБ пропонують набір цінностей, які можуть забезпечити основу побудови більш досконалого суспільства [13].

Таким чином, інтерес до КСВ у Європі зростає поступово, починаючи з Великобританії та поширюючись на інші країни, що супроводжувалось зростанням рівня обізнаності щодо соціальної відповідальності бізнесу. Одну із ключових ролей у запровадженні практик та формуванні політик КСВ відіграє Європейська Комісія.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є ввести в обіг поняття інфраструктури КСВ, сформулювати її визначення та охарактеризувати складові, використовуючи приклад країн ЄС. Визначені особливості формування інфраструктури КСВ дадуть можливість визначити основні напрями розбудови інституцій КСВ в Україні для масштабування позитивного досвіду впровадження соціально відповідальної поведінки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвитку КСВ сприяє створення ефективної інфраструктури. На думку авторів, інфраструктуру КСВ можна визначити як сукупність взаємопов'язаних систем, заходів та організацій, що забезпечують розвиток і ефективне функціонування корпоративної соціальної відповідальності, визначають засади впровадження КСВ компаніями.

У процесі розвитку КСВ сформувалося те, що можна, на думку авторів, визначити як інфраструктуру КСВ. Інфраструктура формує поведінку компаній, діючи як

Таблиця 1. Європейські національні асоціації та організації у сфері КСВ

Країна / регіон	Назва асоціації	Сайт
Національні асоціації		
Франція	L'Institut du Capitalisme Responsable (ICR)	www.icr.fr
Великобританія	UK Stakeholders for Sustainable Development (UK SSD)	https://sdgtoolkit.org/tool/uk-stakeholders-for-sustainable-development-ukssd/
Великобританія	Business in the Community (BITC) Бізнес у суспільстві	www.bitc.org.uk
Німеччина	Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB)	https://www.dgnb.de/en
Італія	Forum per la Finanza Sostenibile	https://www.financeforsustainability.org/
Іспанія	Forética	https://foretica.org/
Швеція	Sustainable Sweden	https://www.sustainablesweden.org
Нідерланди	MVO Nederland	https://www.mvonederland.nl/
Польща	Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB)	https://odpowiedzialnybiznes.pl/
Чехія	Чеська асоціація КСВ	www.csrspecialists.cz
Бельгія	KSR Corporation Belgium	www.bcorporation.be
Португалія	Pacto Global Portugal	www.pactoglobalportugal.org
Угорщина	Hungarian Business Leaders Forum	www.hblf.hu
Румунія	CSR Romania	www.csrromania.ro
Греція	CSR Hellas	www.csrhellas.gr
Ірландія	Business in the Community Ireland	www.bitc.ie
Норвегія	Norwegian CSR Network	www.csr-norway.no
Фінляндія	Finsif (CSR Association of Finland)	www.finsif.fi
Данія	Danish Business Authority	www.danishbusinessauthority.dk

Джерело: узагальнено авторами.

інструмент, який забезпечує мотивацію до розвитку КСВ, здійснює координуючі та контролюючі дії щодо встановлення відповідних закономірностей, що впливають на поведінку компаній.

Розглянемо далі окремі елементи цієї інфраструктури. Інфраструктура корпоративної соціальної відповідальності включає такі елементи: система звітності, система мотивації та масштабування, міжнародні організації, національні асоціації КСВ, система фінансової підтримки, система навчання, канали комунікацій, які допомагають компаніям реалізовувати соціальні ініціативи, впроваджувати концепцію КСВ в стратегію розвитку компаній.

Розглянемо детальніше складові інфраструктури КСВ, їх задачі та особливості.

Національні асоціації КСВ. Одним із елементів інфраструктури КСВ виступають національні асоціації. Національні асоціації КСВ відіграють провідну роль у підтримці та популяризації КСВ у країнах. Вони здійснюють підтримку у наданні консультацій, проведенні навчання, ініціюють проведення конкурсів, здійснюють інформування щодо надання грантів та сприяють пошуку інвесторів. Приклади європейських національних європейських асоціацій КСВ та організацій у сфері КСВ наведено у табл. 1.

Комунікації. Прозорість та чесність при реалізації практик КСВ передбачає, у тому числі, здійснення комунікацій щодо дій компаній у галузі КСВ. Це дозволяє зміцнити довіру та лояльність споживачів та інших зацікавлених сторін.

Комунікації КСВ — важливий інструмент для здійснення комунікаційних зусиль та ініціатив у сфері КСВ, що застосовуються компаніями. Комунікації КСВ можуть бути використані як канал для впливу на очікування зацікавлених сторін щодо організації, підвищення обізнаності відповідних зацікавлених сторін щодо соціальних проблем компанії, посилення підтримки та іншої підтримуючої поведінки стейкхолдерів та лояльності клієнтів [30, с. 884]. Автори наголошують, що однією із особливостей комунікації КСВ є можливість обміну повідомленнями та визначення рівня взаємодії зі стейкхолдерами.

Ефективно налагоджені комунікації дозволяють налагодити зворотний зв'язок для визначення реакції суспільства на ініціативи КСВ.

Комунікації щодо практик КСВ забезпечують позитивний вплив на наміри клієнтів щодо придбання товарів, стимулюють позитивну реакцію зацікавлених сторін, тим самим покращуючи репутацію компанії [28].

Налагоджуючи КСВ комунікації компанії зіткнулися з такими проблемами як суперечливі очікування щодо КСВ з боку різних груп зацікавлених сторін [8; 26]. При цьому автори наголошують на тому, що зацікавлені сторони, такі як клієнти, можуть будувати свої очікування на безпеці та якості продукції, натомість громада може очікувати дотримання етичних норм щодо благодійності чи волонтерства.

Ефективні комунікації дозволяють відкрити інформацію про соціально відповідальні заходи, політики та практики КСВ компаній, що підвищує довіру до компаній стейкхолдерів.

Міжнародні організації. Існують загальноєвропейські та світові організації, які об'єднують компанії під концепцією КСВ (табл. 2). Міжнародні організації відіграють позитивну роль у розвитку та підтримці КСВ, сприяючи розробці стандартів та принципів КСВ на міжнародному рівні, виступаючи майданчиком для співпраці зі стейкхолдерами, у тому числі пошуку інвесторів, визначаючи загальні тенденції розвитку КСВ.

Однією із найвідоміших є Європейська платформа з корпоративної соціальної відповідальності (CSR European Business Network for Corporate Social Responsibility) [34]. Ця асоціація об'єднує різні компанії та організації з країн Європи, заохочуючи впровадження найкращих практик у сфері КСВ.

Організація Бізнес за соціальну відповідальність (Business for Social Responsibility — BSR) — ця організація надає дослідження та звіти про КСВ у різних регіонах світу 250 компаній-членів, включаючи компанії Європи. Мета створення організації — надання консалтингових послуг, сприяння трансформації бізнесу для справедливого та сталого світу задля створення довгострокової цінності для бізнесу та суспільства. BSR фокусує свою діяльність на таких напрямках: клімат та природа, права людини, інклюзивний бізнес, стійкість ланцюгів постачання, управління стійким розвитком. Концентрація зусиль на впровадженні стійких методів ве-

Таблиця 2. Приклади загальноєвропейських та світових організацій КСВ

Регіон	Назва організації	Сайт
Загальноєвропейські та світові організації		
Країни Європи	European Business Network for Corporate Social Responsibility, CSR Europe (Європейська мережа бізнесу з корпоративної соціальної відповідальності, Європейська КСВ)	www.csreurope.org
Країни Європи	European Commission - CSR (Європейська комісія КСВ)	www.ec.europa.eu
Країни Європи	Sustainable Business Europe (Стійкий європейський бізнес)	https://www.sustainablebusiness.eu
Країни Європи	European Institute for Corporate Responsibility and Sustainability (EICRS)	https://www.eicrs.eu
Країни Європи	European Network for Corporate Social Responsibility	https://www.csr-network.eu
Країни Європи	CSR Europe	https://www.csreurope.org/our-activities
Країни світу	Business for Social Responsibility – BSR (Бізнес для соціальної відповідальності)	https://www.globalresiliencepartnership.org/partner/bsr-business-for-social-responsibility/
Країни світу	UN Global Compact (UNGC) (Глобальний договір ООН)	https://www.unglobalcompact.org

Джерело: узагальнено авторами.

дення бізнесу забезпечує компанії переваги щодо підвищення привабливості як роботодавців, створювати позитивний імідж як найбільш інноваційних та найбільш стійких компаній та забезпечувати більшу довіру з боку зацікавлених сторін [6].

Система звітності. Для оцінювання корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у компаніях європейських країн існують загальноприйняті стандарти та показники фінансових та нефінансових звітів з корпоративної соціальної відповідальності.

Global Reporting Initiative (GRI) — GRI пропонує рамки для звітності щодо сталого розвитку та містить дані нефінансових звітів про КСВ у різних країнах. Стандарти GRI (Global Reporting Initiative) є одними із найбільш широко використовуваних стандартів звітності у сфері сталого розвитку. GRI надає універсальні та спеціалізовані показники, які охоплюють різні аспекти КСВ [18], розробляючи стандарти для розкриття інформації щодо впливу організації на економічні, екологічні та соціальні аспекти та здійснюючи допомогу компаніям у підготовці звітів.

SASB (Sustainability Accounting Standards Board) — розробляє галузеві стандарти для фінансової звітності у галузі сталого розвитку, які можна використовувати для оцінювання та розкриття інформації щодо впливу на сталий розвиток. Ці стандарти дозволяють організаціям повідомляти про фінансові ризики, пов'язані з факторами сталого розвитку, що допомагає у прийнятті інвестиційних рішень. Ключовими аспектами SASB є орієнтація на 77 галузей, що дозволяє використовувати стандарти для специфічних активів [29].

CDP (Carbon Disclosure Project). CDP — платформа для звітності щодо екологічних впливів та інформує інвесторів щодо викидів компаній, що дозволяє інвесторам приймати виважені інвестиційні рішення [7]. В основі циклу розкриття інформації лежить підхід, побудований на зворотному зв'язку між запитуючою та розкриваючою сторонами.

EU Non-Financial Reporting Directive (NFRD) — це директива ЄС 95/2014 зі звітності у сфері сталого роз-

Таблиця 3. Показники оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності

Напрями оцінювання	Показники оцінювання
Сталий розвиток	рівень екологічної стійкості: викиди CO ₂ , використання відновлюваних джерел енергії
Соціальна складова	показники здоров'я, освіти та рівня життя населення
Індекс корпоративної соціальної відповідальності (CSR Index)	оцінка компаній за критеріями екології, соціального впливу та корпоративного управління
Звітність за стандартами GRI (Global Reporting Initiative)	підходи до оцінювання компаній на основі звітів, що відповідають міжнародним стандартам щодо розкриття інформації щодо КСВ
Стійкість та ESG	Environmental, Social, and Governance: оцінка компаній з екологічних, соціальних та управлінських аспектів
Громадська думка	дослідження думки споживачів щодо соціальної відповідальності брендів та компаній
Сертифікати та нагороди	кількість компаній, які отримали сертифікати відповідності стандартам КСВ, такими як ISO 26000
Донорські та благодійні витрати	обсяг коштів, що виділяються компаніями на соціально значущі проекти та благодійність
Дотримання трудових прав	показники, пов'язані з правами працівників, умовами праці та рівністю
Партнерство з неурядовими організаціями та місцевими спільнотами	кількість та якість взаємодій з неурядовими організаціями та участь у соціальних ініціативах
Акції та програми з різноманітності та інклюзії	ініціативи компаній щодо підвищення інклюзивності та представництва різних груп населення

Джерело: узагальнено авторами.

Таблиця 4. Приклади результати проведення конкурсів (2020–2024 рр)

Захід	Рік	Переможець	Номінація
European Business Awards for the Environment (EBAE)	2022	Whirlpool	за програму управління відходами
Sustainable Business Awards (SBA)	2021 2024	Unilever Adaptable Structures	за зусилля в галузі стійкого виробництва та зменшення впливу на навколишнє середовище
CSR Awards (на національному рівні у різних країнах Європи)	2023	BASF (Німеччина)	за впровадження ініціатив із соціальної відповідальності та захисту навколишнього середовища
European Sustainability Awards	2024	Nestlé	за екологічні ініціативи та програми з покращення якості життя у спільнотах
Climate Positive Awards	2023	Interface	за ініціативи щодо зниження вуглецевого сліду

Джерело: узагальнено авторами за [15; 33; 4; 10; 27].

виту, що запроваджена для європейських компаній та вимагає від великих компаній розкриття інформації про соціальні, екологічні та управлінські питання. Директива спрямована на забезпечення інтеграції нефінансової інформації у систему фінансової звітності та розкриває чотири основні тематичні сфери, а саме:

- 1) Вплив на навколишнє середовище при врахуванні вироблених викидів за їх класифікацію;
- 2) Соціальні питання та питання управління персоналом;
- 3) Повага до прав людини;
- 4) Корупція та відмивання грошей [23].

Оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності на рівні країни, може проводитись із використанням різних показників та вимірювачів (табл. 3).

Ці показники можуть використовуватися як на рівні окремих компаній, так і для оцінки впровадження КСВ країни в цілому, дозволяючи простежити тренд розвит-

ку у сфері соціальної відповідальності бізнесу та сприяючи підвищенню прозорості.

Таким чином, у Європі існують різні джерела, що можуть надати кількісні оцінки рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності щодо європейських країн у динаміці. Так, Європейська комісія (EC Corporate social responsibility — EC CSR) публікує звіти та дослідження щодо сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, зосередивши свою діяльність на просуванні соціальної відповідальності бізнесу, підвищенні екологічних стандартів [12].

Система мотивації та масштабування. Одним із сильних мотивів впровадження КСВ у стратегії розвитку компаній є визнання позитивних результатів її діяльності на рівні країни або регіону. У сфері корпоративної соціальної відповідальності у Європі проводяться різноманітні конкурси та будуються рейтинги компаній щодо впровадження КСВ (табл. 4).

Для визначення рейтингу країни та компаній щодо впровадження корпоративної соціальної відповідальності у європейських країнах використовуються різні підходи.

Проведення конкурсів підкреслює важливість КСВ та стимулює компанії до розробки та впровадження більш стійких та відповідальних бізнес-практик. Такі конкурси проводяться у багатьох країнах Європейського Союзу. Рейтинги, які будуються, визнають досягнення компаній у впровадженні КСВ та окремих напрямів КСВ ініціатив (зелена ініціатива, інклюзія та ін). Рейтинги дозволяють полегшити доступ до інвестицій та формують позитивний імідж компаній на ринку. Та в суспільстві. Крім того, впровадження заходів, що популяризують ініціативи КСВ, допомагають компаніям не лише підвищувати свою репутацію, а й мотивують їх до подальших дій у сфері соціальної відповідальності та

Таблиця 5. Європейські компанії, що досягли найбільших успіхів у глобальному індексі сталого розвитку (чиста енергетика) у 2025 р.

Рейтинг		Назва компанії	Штаб-квартира	Галузь
2025	2024			
1	7	Schneider Electric SE	Франція	Виробник електрообладнання
3	3	Vestas Wind Systems A/S	Данія	Виробництво машин
6	10	SMA Solar Technology AG	Німеччина	Виробництво напівпровідникових та електронних компонентів
7	18	Alstom SA	Франція	Виробник позашляхового транспортного обладнання
9	17	Ørsted A/S	Данія	Виробництво електроенергії

Джерело: сформовано авторами за [1].

Таблиця 6. Крайні європейські компанії, що впроваджують у діяльність КСВ

Назва компанії, країна	Крайні ініціативи КСВ
Unilever, Великобританія, Нідерланди	скорочення вуглецевого сліду, стійке використання ресурсів та програми з покращення життя людей у країнах, що розвиваються
Siemens, Німеччина	виробництво екологічно чистої енергії та підтримка місцевих спільнот
IKEA, Швеція	використання відновлюваних ресурсів та реалізація програм із забезпечення соціальної справедливості у ланцюгу постачання
Danone, Франція	реалізація стратегії щодо зменшення впливу на навколишнє середовище та реалізація соціальних проектів, пов'язаних з харчуванням та здоров'ям
Nestlé, Швейцарія	позитивний вплив на суспільство та довкілля за рахунок впровадження програм покращення доступу до чистої води та підтримки сільських спільнот

Джерело: узагальнено авторами.

сталого розвитку.

Мотивацією до впровадження КСВ компаніями виступає оприлюднення рейтингів кращих компаній. Одним із вагомих щорічних рейтингів є рейтинг "100 найстійкіших корпорацій світу", який будується на основі показників корпоративної сталості (табл. 5).

За даними табл. 5 до топ 10 компаній, що впроваджують зелені практики в енергетиці, увійшло 5 європейських (50%).

Крайні практики компаній щодо впровадження КСВ представлено у табл. 6.

Результати проведених конкурсів є сигналом для інвесторів та всіх зацікавлених сторін.

Система фінансової підтримки. Для підтримки розвитку КСВ у країнах Європейського Союзу існує державна підтримка та функціонують нефінансові установи, які надають допомогу при впровадженні КСВ у діяльність компаній. Такою підтримкою можуть користуватись як великі компанії, так і малий та середній бізнес. Організації та ініціативи, що орієнтовані на допомогу впровадження КСВ, представлені у табл. 7.

Таблиця 7. Фінансова підтримка розвитку КСВ в країнах Європи

Організація/ініціатива	Країна/регіон	Заходи з підтримки розвитку КСВ
Ініціатива «Зелена угода» ЄС.	Європейський Союз	Надання грантів та фінансування для підприємств, які хочуть запровадити більш стійкі та соціально відповідальні практики.
Федеральне міністерство праці та соціальних справ Німеччини	Німеччина	Національні плани КСВ. Пропонуються різні ініціативи та програми для підтримки та заохочення компаній, що впроваджують практики КСВ.
Міністерство праці та економіки Іспанії	Іспанія	Підтримка компаній через програми, спрямовані на розвиток КСВ у вигляді фінансових субсидій та податкових пільг.
Міністерство економіки та клімату Нідерландів	Нідерланди	Фонд соціальних інвестицій у Нідерландах.
Нідерланди Enterprise Agency	Нідерланди	Підтримка соціальних підприємств через різні фонди, програми та ініціативи, спрямовані на заохочення КСВ та сталого розвитку.

Джерело: узагальнено авторами за [5; 16; 17; 22].

Таблиця 8. Приклади програм підготовки з корпоративної соціальної відповідальності в європейських країнах

Навчальний заклад	Назви магістерських програм
Лондонська школа економіки (LSE), Великобританія	курси з КСВ в рамках магістерських програм з бізнесу та суспільства
Університет Оксфорда, Великобританія	програма MBA з акцентом на етику та КСВ
IE Business School, Іспанія	програма зі сталого бізнесу та КСВ
Університет Гранади, Іспанія	окремі модулі КСВ в рамках бізнес-програм
Університет Копенгагена, Данія	програми, орієнтовані на сталий розвиток та КСВ
Бізнес-школа NEOMA, Реймс, Франція	програма «Стійкі перетворення»
Emlyon business school, Париж, Франція	програма «Лідерство у стійких перетвореннях»
Curtin University, Австралія	програма «Корпоративне управління та лідерство»
University of Surrey, Гілфорд, Великобританія	програма «Кримінологія» (корпоративна злочинність та корпоративна відповідальність)
Dublin City University, Дублін, Ірландія	програма «Етика (корпоративна відповідальність)»
Prague University of Economics and Business, Прага, Чеська республіка	програма «Управління стійким розвитком»
BI Norwegian Business School, Осло, Фінляндія	програма «Стійке фінансування»
Hanken School of Economics, Гельсінкі, Фінляндія	програма «Управління ланцюгами постачання і соціальна відповідальність»
University of Surrey, Гілфорд, Великобританія	програма «Корпоративний екологічний менеджмент»
OnCampus London, Великобританія	підготовка до магістерської програми «Корпоративна відповідальність та стійкий розвиток»
University of Glasgow, Глазго, Королівство Шотландія	програма «Корпоративне управління та підзвітність»
Tilburg University, Тілбург, Нідерланди	програма «Фінанси – стійке фінансування»
University of Essex, Колчестер, Великобританія	програма «Корпоративна відповідальність і комерційне право»
University of Dundee, Данді, Королівство Шотландія	програма «Корпоративна стійкість, права людини та ESG-законодавство»
University of York, Йорк, Великобританія	програма «Корпоративна стійкість та екологічний менеджмент»
Radboud University, Неймеген, Нідерланди	програма «Дослідження оточуючого середовища – стійка економіка та корпорації»
ESSEC Business School, Сержі-Понтуаз, Франція	програма «Стійкий розвиток. Трансформація»
University of Law offers the LLM, Гілфорд, Великобританія	програма «Корпоративна соціальна відповідальність та стійкий розвиток»

Джерело: сформовано автором за [32].

Система навчання. Ще однією складовою інфраструктури КСВ є навчання. Популяризації та розвитку впровадження КСВ сприяє проведення навчальних курсів та програм щодо корпоративної соціальної відповідальності. Такі програми спрямовані на розуміння позитивних наслідків КСВ, допомогу у побудові фінансової та нефінансової звітності, імплементацію КСВ у стратегію компаній. Навчальні заклади ЄС також пропонують магістерські програми навчання (табл. 8), які зосереджені на КСВ та сталому розвитку. Це програми, пов'язані зі стійким управлінням та фінансовою відповідальністю. Крім того, міжнародні та національні організації та університети пропонують батч-курси та окремі модулі з КСВ та онлайн-програми.

Розгляд елементів інфраструктури КСВ дозволяє визначити вплив кожного на формування ефективної системи управління процесами ведення соціально відповідального бізнесу.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Під впливом викликів глобалізації, загострення конкуренції змінюються умови функціонування економіки. Соціально відповідальна поведінка компаній стає інструментом підвищення ринкової та фінансової стійкості та інвестиційної привабливості.

Система забезпечення відповідального ведення бізнесу із врахуванням інтересів суспільства виступає одним із інституційних механізмів соціального контролю та створення умов для балансу особистих, колективних та суспільних інтересів.

Аналіз розвитку КСВ у країнах Європейського Союзу демонструє, що інституційне забезпечення впровадження практик КСВ створює позитивне сприйняття ініціатив КСВ суспільством. КСВ може стати новим видом нематеріальних активів суб'єктів господарської діяльності.

У результаті розвитку КСВ у Європі створено інфраструктуру, що забезпечує ефективне функціонування системи соціальної відповідальності підприємств та сталий розвиток економіки.

Подальші дослідження можна здійснювати в напрямі освоєння європейського досвіду та створення подібної інфраструктури в Україні, що дозволить підвищити ефективність роботи як тих українських компаній, які вже практично використовують концепцію КСВ, так і тих, що планують впровадити у свій бізнес цю модель.

Література:

1. 2025 Global 100 list: World's most sustainable companies are still betting on a greener world. URL:

<https://www.corporateknights.com/issues/2025-01-global-100-issue/100-most-sustainable-companies-still-betting-greener-world/#custom-section-heading>

2. Annual Progress Reports on Lisbon Strategy, European Commission. URL: http://www.central2013.eu/.../Lisbon_MEMO-06-23_EN_1_.pdf

3. Ban K.-M. Launch of new sustainable development agenda to guide development actions for the next 15 years. 2015. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/?page=view&nr=1021&type=230&menu=2059>

4. Bost Awards. URL: <https://awards-list.co.uk/uk-awards/corporate-social-responsibility-csr-awards/>

5. Bundesministerin für Arbeit und Soziales. URL: <https://www.bmas.de>

6. Business for Social Responsibility. URL: <https://www.bsr.org/en/>

7. Carbon Disclosure Project URL: <https://www.cdp.net/en>

8. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, Volume 34 (4), 39—48 URL: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

9. Cochran P. The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2007.06.004>

10. Ecsite. URL: <https://www.ecsite.eu/activities-and-services/news-and-publications/call-european-sustainability-award>

11. ElAlfy A., Palaschuk N., El-Bassiouny D., Wilson J., Weber O. 2020 Scoping the Evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) Research in the Sustainable Development Goals (SDGs) Era. *Sustainability*. 2020. № 12 (14). 5544. P. 1—22. URL: <https://doi.org/10.3390/su12145544>

12. European Commission — CSR. URL: www.ec.europa.eu

13. European Commission. Annual Progress Reports on Lisbon Strategy. URL: http://www.central2013.eu/.../Lisbon_MEMO-06-23_EN_1_.pdf

14. European Commission. Corporate sustainability and responsibility. https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en

15. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/newsroom/env/items/676106/en>

16. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

17. Gobierno de España. URL: <https://www.mites.gob.es/es/rse/erse/index.htm>

18. GRI. URL: <https://www.globalreporting.org/>

19. Jupiter H., Othman, I. W., Esa M. S., Mokhtar S. Tracing The Evolution Of Corporate Social Responsibility: A Historical Review. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*. 2024. № 7(28). P. 218—232. URL: <https://doi.org/10.35631/IJEMP.728016>

20. Latapi Agudelo M.A., Johannsdottir L., Davidsdottir B. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *Journal Corporate Social Responsibility*. № 4 (1). 2019. URL: <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>

21. Latapi M., Johannsdottir L., Davidsdottir B. Evolution of Corporate Social Responsibility: A Historical Overview. In: Poff, D.C., Michalos, A.C. (eds) *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*. 2021. Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1_1269-1

22. Netherlands Enterprise Agency. URL: <https://english.rvo.nl>

23. Non Financial Reporting Directive — EU Directive 95/2014. URL: <https://www.synesgy.bg/esg-p-tevoditel/non-financial-reporting-directive/>

24. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/en/about/legal/trust-in-global-cooperation-the-vision-for-the-oecd-for-the-next-decade.html>

25. Passas Ioannis. The Evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. *Encyclopedia* 2024. № 4 (4). P. 1711—1720. URL: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040112>

26. Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review*, 80 (12), 56—68. URL: https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2021/08/Competitive_Advantage.pdf

27. Reuters Events. URL: <https://events.reutersevents.com/sustainable-business/sustainability-awards>

28. Russo C., Simeone M. The growing influence of social and digital media: Impact on consumer choice and market equilibrium, *British Food Journal*. 2017. № 119 (8). P. 1766—1780. URL: <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2017-0283>

29. SASB. URL: <https://sasb.ifrs.org/>

30. Saunah Z., Raja A., Rina I., Noor R., Ria S. Corporate Social Responsibility Communication: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. № 13. 2023. P. 877—887. URL: <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i6/17248>

31. Shcherbatyuk I. (2025). Evolution of Corporate Social Responsibility: from commitment to strategy. *Visegrad Journal on Human Rights*. No. 1. 2007. URL: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.1.17>

32. Study portals Masters. URL: <https://www.mastersportal.com/search/master/corporate-social-responsibility>

33. Sustainable Business Network. URL: <https://sustainable.org.nz/sustainable-business-awards/>

34. The European Business Network for Corporate Sustainability and Responsibility. URL: <https://www.csreurope.org/>

References:

1. Corporate Knights (2025), "Global 100 list: World's most sustainable companies are still betting on a greener world", available at: <https://www.corporateknights.com/issues/2025-01-global-100-issue/100-most-sustainable-companies-still-betting-greener-world/#custom-section-heading> (Accessed 15 July 2025).

2. European Commission (2013), "Annual Progress Reports on Lisbon Strategy", available at: http://www.central2013.eu/.../Lisbon_MEMO-06-23_EN_1_.pdf (Accessed 15 July 2025).

3. Ban, K.-M. (2015), "Launch of new sustainable development agenda to guide development actions for the

next 15 years", available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/?page=view&nr=1021&type=-230&menu=2059> (Accessed 15 July 2025).

4. Bost Awards (2025), available at: <https://awards-list.co.uk/uk-awards/corporate-social-responsibility-csr-awards/> (Accessed 15 July 2025).

5. Bundesministerin für Arbeit und Soziales (2025), available at: <https://www.bmas.de> (Accessed 15 July 2025).

6. Business for Social Responsibility (2025), available at: <https://www.bsr.org/en/> (Accessed 15 July 2025).

7. Carbon Disclosure Project (2025), available at: <https://www.cdp.net/en/> (Accessed 25 Apr 2025).

8. Carroll, A. B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34 (4), pp. 39–48 [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

9. Cochran, P. (2007), "The evolution of corporate social responsibility", *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2007.06.004>

10. Ecsite (2025), "Call: The European Sustainability Award", available at: <https://www.ecsite.eu/activities-and-services/news-and-publications/call-european-sustainability-award> (Accessed 15 July 2025).

11. ElAlfy, A., Palaschuk, N., El-Bassiouny, D., Wilson, J. and Weber, O. (2020), "Scoping the Evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) Research in the Sustainable Development Goals (SDGs) Era", *Sustainability*, vol. 12 (14), no.5544, pp. 1–22. <https://doi.org/10.3390/su12145544>

12. European Commission — CSR (2025), available at: www.ec.europa.eu (Accessed 15 July 2025).

13. European Commission. (2013), "Annual Progress Reports on Lisbon Strategy", available at: http://www.central2013.eu/.../Lisbon_MEMO-06-23_EN_1_.pdf (Accessed 15 July 2025).

14. European Commission. (2025), "Corporate sustainability and responsibility", available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en (Accessed 15 July 2025).

15. European Commission (2025), "European Business Awards for the Environment — Special Biodiversity category", available at: <https://ec.europa.eu/newsroom/env/items/676106/en> (Accessed 15 July 2025).

16. European Commission (2025), "The European Green Deal Striving to be the first climate-neutral continent", available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (Accessed 15 July 2025).

17. Gobierno de España (2025), "Spanish Strategy for Corporate Social Responsibility", available at: <https://www.mites.gob.es/es/rse/eerse/index.htm> (Accessed 15 July 2025).

18. GRI. (2025), available at: <https://www.globalreporting.org/> (Accessed 25 Apr 2025).

19. Jupiter, H., Othman, I. W., Esa, M. S. and Mokhtar, S. (2024), "Tracing The Evolution Of Corporate Social Responsibility: A Historical Review", *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, vol. 7 (28), pp. 218–232. <https://doi.org/10.35631/IJEMP.728016>

20. Latapi Agudelo, M.A., Johannsdottir, L. and Davidsdottir, B. (2019), "A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility", *Journal Corporate Social Responsibility*, vol. 4 (1). <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>

21. Latapi, M., Johannsdottir, L. and Davidsdottir, B. (2021), "Evolution of Corporate Social Responsibility: A Historical Overview", *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*, Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1_1269-1

22. Netherlands Enterprise Agency (2025), available at: <https://english.rvo.nl> (Accessed 15 July 2025).

23. Synesgy (2022), "Non Financial Reporting Directive — EU Directive 95/2014", available at: <https://www.synesgy.bg/esg-p-tevoditel/non-financial-reporting-directive/> (Accessed 15 July 2025).

24. Organisation for Economic Co-operation and Development (2025), "Trust in Global Co-operation: The vision for the OECD for the next decade", available at: <https://www.oecd.org/en/about/legal/trust-in-global-cooperation-the-vision-for-the-oecd-for-the-next-decade.html> (Accessed 15 July 2025).

25. Passas, I. (2024), "The Evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0", *Encyclopedia*, vol. 4 (4), pp. 1711–1720. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040112>

26. Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, vol. 80(12), pp. 56–68, available at: https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2021/08/Competitive_Advantage.pdf (Accessed 15 July 2025).

27. Reuters Events (2025), "World's Leading Global Sustainability Awards", available at: <https://events.reutersevents.com/sustainable-business/sustainability-awards> (Accessed 15 July 2025).

28. Russom C. and Simeonem M. (2017), "The growing influence of social and digital media: Impact on consumer choice and market equilibrium", *British Food Journal*, vol. 119 (8), pp. 1766–1780. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2017-0283>

29. SASB (2025), available at: <https://sasb.ifrs.org/> (Accessed 25 Apr 2025).

30. Saunah, Z., Raja, A., Rina, I., Noor, R. and Ria, S. (2023), "Corporate Social Responsibility Communication: A Brief Review", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 13, pp. 877–887. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i6/17248>

31. Shcherbatyuk, I. (2025), "Evolution of Corporate Social Responsibility: from commitment to strategy", *Visegrad Journal on Human Rights*, vol. 1. <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.1.17>

32. Study portals Masters (2025), "Master's degrees in Corporate Social Responsibility", available at: <https://www.mastersportal.com/search/master/corporate-social-responsibility> (Accessed 15 July 2025).

33. Sustainable Business Network (2025), "Sustainable Business Awards", available at: <https://sustainable.org.nz/sustainable-business-awards/> (Accessed 15 July 2025).

34. The European Business Network for Corporate Sustainability and Responsibility (2025), available at: <https://www.csreurope.org/> (Accessed 15 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 25.07.2025 р.

Р. В. Липський,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2723-669X>
Т. В. Мокієнко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1344-4981>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.115

РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО МИСЛЕННЯ ЗДОБУВАЧІВ ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ

R. Lipskyi,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Finance,
Poltava State Agrarian University
T. Mockinko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Finance,
Poltava State Agrarian University

THE ROLE OF THE UNIVERSITY ENVIRONMENT IN THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL THINKING AMONG STUDENTS OF ECONOMIC SPECIALTIES

У статті досліджено роль університетського середовища у розвитку підприємницького мислення здобувачів економічних спеціальностей. Наголошено на важливості формування у студентів не лише професійних, а й підприємницьких компетентностей. Проаналізовано теоретичні підходи до визначення підприємницької компетентності та мислення. Узагальнено результати останніх наукових досліджень у даній сфері. Описано ефективні освітні практики, що стимулюють підприємницьку активність студентів. Особливу увагу приділено функціонуванню бізнес-інкубаторів, стартапів і хакатонів як інструментів розвитку ініціативності молоді. Представлено приклади реалізації студентських проєктів у Полтавському державному аграрному університеті. Виокремлено основні проблеми та бар'єри на шляху формування підприємницького мислення здобувачів економічних спеціальностей. Обґрунтовано перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. Зроблено висновок про необхідність створення сприятливого університетського середовища для розвитку підприємницької культури студентів.

The article examines the role of the university environment in the development of entrepreneurial thinking among students majoring in economics. It emphasizes the importance of developing not only professional but also entrepreneurial competencies in students. Theoretical approaches to defining entrepreneurial competence and thinking are analyzed. The results of recent scientific research in this field are summarized. Effective educational practices that stimulate students' entrepreneurial activity are described. Particular attention is paid to the functioning of business incubators, start-ups, and hackathons as tools for developing youth initiative. Examples of student projects implemented at Poltava State Agrarian University are presented. The main problems and barriers to the formation of entrepreneurial thinking among students of economic specialties are highlighted. The prospects for further research in this area are substantiated. A conclusion is made about the need to create a favorable university environment for the development of entrepreneurial culture among students.

Contemporary challenges necessitate a rethinking of the training of economics students in higher education institutions. The traditional focus on developing narrow professional competencies in accounting, finance, or economic analysis no longer meets the needs of an economy that requires innovative solutions and increased entrepreneurial activity. In this regard, the university environment is emerging not only as a space for acquiring knowledge, but also as an institutional base for developing students' entrepreneurial thinking, initiative, and ability to implement their own business and social projects. Of particular relevance is the introduction of educational tools that stimulate entrepreneurial initiatives, such as business incubators, start-up schools, hackathons, and project work, which allow for the integration of learning and practice.

At the same time, issues related to the organization of the educational process aimed at developing entrepreneurial competencies specifically in students of economic specialties, in particular accountants, economists, and financiers, remain insufficiently addressed.

Ключові слова: університетське середовище, підприємницьке мислення, підприємницька компетентність, бізнес-інкубатори, студентські стартапи, хакатони, освітні практики, підприємницька освіта, інноваційні проекти.

Key words: university environment, entrepreneurial thinking, entrepreneurial competence, business incubators, student startups, hackathons, educational practices, entrepreneurial education, innovative projects.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні виклики зумовлюють необхідність переосмислення підготовки здобувачів економічних спеціальностей у закладах вищої освіти. Традиційна орієнтація на формування вузькопрофесійних компетентностей з обліку, фінансів чи економічного аналізу вже не відповідає потребам економіки, що потребує інноваційних рішень і активізації підприємницької діяльності. У зв'язку з цим університетське середовище постає не лише як простір здобуття знань, а й як інституційна база для розвитку підприємницького мислення здобувачів, їхньої ініціативності та здатності реалізовувати власні бізнес — і соціальні проекти. Особливо актуальним є впровадження у практику освітніх інструментів,

що стимулюють підприємницькі ініціативи, таких як бізнес-інкубатори, стартап-школи, хакатони, проєктні роботи, що дозволяють інтегрувати навчання та практику.

Разом із тим, досі недостатньо розкритими залишаються питання організації освітнього процесу, спрямованого на розвиток підприємницьких компетентностей саме у здобувачів економічних спеціальностей, зокрема бухгалтерів, економістів, фінансистів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі питання формування підприємницького мислення здобувачів економічних спеціальностей розглядаються як ключовий аспект їхньої готовності до професійної діяльності в умовах сучасної економіки. Зокрема, С.В. Алексєєва, Л.О. Базиль, І.А. Гри-

ценко, Л.М. Єршова, Д.О. Закатнов, В.Ф. Орлов та Г.В. Сохацька акцентують увагу на необхідності підготовки здобувачів до підприємницької діяльності через інтеграцію теорії і практики в освітньому процесі, особливо в умовах розвитку малого бізнесу [1]. Такі автори, як Л.О. Базиль та В.Ф. Орлов визначають концептуально-парадигмальні засади підготовки здобувачів до молодіжного підприємництва як інноваційного ресурсу сталого розвитку [2]. Дослідження В. Вареницького підкреслює значення розвитку підприємницької культури майбутніх фахівців туризму та рекреації, що є суміжною сферою для економічних спеціальностей [3].

Водночас Р. Гошко звертає увагу на роль стартап-екосистем університетів як середовища, що сприяє формуванню підприємницької компетентності здобувачів економічних спеціальностей [4], а Г.Я. Дутка розкриває особливості формування таких компетентностей у закладах вищої освіти загалом [5]. У дослідженні Д. Жежерун представлено досвід Польщі щодо інтеграції професійної та підприємницької підготовки, що може слугувати орієнтиром для українських університетів у післявоєнних трансформаціях [6].

Практичні аспекти розвитку підприємницьких компетентностей через бізнес-інкубатори, стартап-школи та хакатони висвітлено у роботах О. Захарової та О. Настенко, де наголошується на необхідності активізації таких практик у вітчизняних ЗВО [7]. Окрему увагу приділено гейміфікації як методу розвитку підприємницьких навичок у дослідженні В.В. Кібаленко, що підкреслює роль освітніх онлайн-платформ у стимулюванні підприємницького мислення [8]. Європейський досвід інтеграції ідей підприємництва в освітні програми проаналізовано у роботі О. Тадеуш, де наведено успішні практики організації навчання з підприємницьким компонентом [9].

У контексті відновлення України Б.О. Шевель визначає підприємницьку компетентність як один із детермінантів посилення ролі освіти [10], а Л.В. Щербак та Н.М. Зубар описують діяльність університетських бізнес-хабів як платформи партнерства та технологічної підтримки студентських стартапів [11]. Іноземні дослідники Gunartin, H. Pratikto, A. Winarno і N. Restuningdiah підтверджують, що розвиток підприємницьких компетенцій є ключовим фактором успіху малих і середніх підприємств, що також актуалізує питання підготовки економістів до реалізації власних бізнес-ініціатив [12].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення значення університетського середовища як простору формування підприємницького мислення здобувачів економічних спеціальностей та обґрунтування освітніх практик, що сприяють розвитку їхніх підприємницьких ініціатив в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій. Для досягнення поставленої мети у статті розглянуто теоретичні засади формування підприємницького мислення у здобувачів економічних спеціальностей; проаналізовано сучасні освітні практики, зокрема діяльність бізнес-інкубаторів, студентських стартапів, хакатонів, які стимулюють підприємницьку активність здобу-

вачів; досліджено досвід Полтавського державного аграрного університету у реалізації студентських проєктів як приклад ефективного розвитку підприємницьких компетентностей здобувачів вищої економічної освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підготовка здобувачів економічних спеціальностей до підприємницької діяльності набуває дедалі більшої актуальності в умовах інноваційного розвитку економіки та потреби у формуванні сприятливого бізнес-клімату. Актуальність проблеми зумовлена об'єктивною необхідністю реалізації новаторських ініціатив і формування "комфортного бізнес-клімату", що врешті сприятиме економічному поступу держави [1]. Сучасна система вищої освіти покликана не лише надавати теоретичні знання, а й забезпечувати здобуття студентами практичних навичок та розвитку підприємницького мислення — одного з ключових компонентів професійної підготовки економістів [4, с. 63].

В умовах розвитку малого бізнесу постає необхідність реформування освітнього процесу таким чином, щоб випускники мали високий рівень професійних і ключових компетентностей, добре знали сучасні теорії та практики менеджменту, володіли навичками самоменеджменту, орієнтувалися в економіко-правовому середовищі підприємництва і вміли оцінювати ризики бізнес-рішень [1; 2, с. 33]. Підприємливість як ключова компетентність є обов'язковим результатом якісної освіти, проте підготовка здобувачів до започаткування власної справи наразі носить епізодичний характер, а рівень сформованості підприємницької компетентності молоді залишається недостатнім [1]. Причинами цього називають як нестачу спеціальних економічних знань і практичного досвіду у здобувачів, так і відсутність підприємницького досвіду у викладачів [1]. Отже, наразі актуальним питанням є необхідність нової парадигми освіти, що поєднує професійну і підприємницьку компетентності, яка б враховувала суспільні чинники (наслідки пандемії, воєнних дій, зміни мотивації молоді тощо) та інтеграцію інноваційних освітніх технологій задля формування у студентів готовності до молодіжного підприємства [2, с. 35—36].

У науковому дискурсі підприємницьке мислення тісно пов'язане з поняттям підприємницької компетентності, що об'єднує знання, навички, особистісні якості та цінності, необхідні для успішного ведення бізнесу в сучасному динамічному середовищі. Так, Р. Гошко запропонував поетапну модель формування підприємницької компетентності у здобувачів економічних спеціальностей: на підготовчому етапі приділяється увага мотивації до підприємництва, на теоретичному — засвоєнню базових знань, на практичному — застосуванню знань у розв'язанні реальних бізнес-завдань, на креативному — розвитку інноваційного мислення, на оцінювальному — коригуванню траєкторії навчання, і на завершальному (реалізаційному) етапі — безпосередній реалізації набутих компетентностей у бізнес-середовищі [4, с. 65—66].

Водночас дослідник виокремив низку проблем, що стримують формування підприємницької компетент-

ності здобувачів: брак адаптованих навчальних програм, слабкий зв'язок теорії з практикою, обмеженість ресурсів, мотиваційні бар'єри, недостатня кваліфікація викладачів, економічна нестабільність та відсутність належної підприємницької культури [4, с. 63—64]. Для подолання цих проблем пропонується створення в університетах цілісних стартап-екосистем. Такі університетські стартап-екосистеми розглядаються як інноваційне середовище, що інтегрує освітній процес, наукові дослідження та бізнес-ініціативи, стимулюючи генерування та реалізацію студентських і викладацьких стартап-проектів [11]. До складу екосистеми входять ключові інфраструктурні елементи: бізнес-інкубатори, акселератори, коворкінг-зони, спеціалізовані освітні програми, менторство з боку підприємців, фінансова підтримка, інноваційні дослідницькі лабораторії та партнерство з бізнесом. Такі університетські екосистеми успішно функціонують у провідних закладах світу (від Массачусетського технологічного інституту до Тартуського університету та Київського політехнічного інституту), забезпечуючи розвиток підприємницьких компетентностей здобувачів, сприяючи економічному розвитку регіонів та формуючи нове покоління підприємців [4, с. 64].

Окрім формування відповідного середовища, важливу роль відіграють педагогічні підходи та освітні технології у розвитку підприємницького мислення здобувачів. Традиційних методів навчання недостатньо для формування підприємницького мислення; потрібне впровадження інноваційних методів та форм навчання. Серед ефективних освітніх практик відзначаються [5; 8, с. 32—33]:

- кейс-методи, що моделюють реальні бізнес-ситуації і розвивають навички прийняття рішень;
- проектне навчання з орієнтацією на розробку бізнес-планів або стартап-проектів;
- практико-орієнтований підхід із залученням здобувачів до стажувань та практики в бізнес-структурах;
- проблемно-імітаційні технології (ділові ігри, бізнес-симуляції), що дозволяють відпрацювати реагування на виклики ринку;
- гейміфікація освітнього процесу — використання елементів гри і змагання для підвищення мотивації й активності здобувачів.

Так, В.В. Кібаленко підкреслює, що гейміфікація у поєднанні з освітніми онлайн-платформами може розвивати підприємницькі навички як у викладачів, так і у студентів, роблячи навчання більш інтерактивним та наближеним до цифрової економіки [8]. Крім того, досвід європейських країн свідчить про необхідність інтеграції підприємницьких ідей у зміст освітніх програм підготовки фахівців. О. Тадеуш на основі аналізу європейського досвіду відзначає, що в освітніх програмах країн ЄС значне місце займають тематики розвитку підприємництва, компетенцій ініціативності та креативності, що закладає підґрунтя для формування у випускників підприємницького світогляду [9, с. 120—123].

Таким чином, наукові джерела окреслюють кілька ключових умов успішного розвитку підприємницького мислення здобувачів освіти: по-перше, сприятливе університетське середовище, яке моделює реальний

бізнес-екосистемний підхід (наявність інкубаторів, стартап-центрів, підтримки проєктів); по-друге, оновлений зміст освіти, що включає підприємницькі компетентності та прикладні знання; по-третє, активні методи навчання та практична взаємодія з бізнесом; по-четверте, мотивація і культура підприємництва серед молоді.

Університетське середовище може стимулювати підприємницьке мислення здобувачів через різноманітні ініціативи та інфраструктуру, що формують у них досвід реальної підприємницької діяльності. Зараз в Україні впроваджується загальнонаціональна програма "Підприємницький університет", яку реалізує мережа стартап-інкубаторів YEP спільно з Міністерством освіти і науки та Міністерством цифрової трансформації [14]. Полтавський державний аграрний університет (ПДАУ) долучився до цієї ініціативи, інтегрувавши до навчального процесу курс з інноваційного підприємництва та менеджменту стартапів і заохочуючи студентів брати участь у стартап-змаганнях. Зокрема, ще у 2021 році команда ПДАУ з проєктом "Yourфіліжанка" увійшла до десятки фіналістів всеукраїнського конкурсу студентських стартапів YEP, продемонструвавши, що підприємницька освіта ефективно розвивається не лише у профільних економічних вишах, але й в аграрному університеті [13]. Характерною особливістю університетського підприємницького середовища є проведення конкурсів стартапів, хакатонів та бізнес-ігор, які мотивують здобувачів застосовувати свої знання на практиці. У ПДАУ успішно проводиться серія щорічних хакатонів під назвою "Revival", організована навчально-науковим інститутом економіки, управління, права та ІТ спільно з кафедрою менеджменту. Формат цих заходів передбачає змагання студентських команд, які розробляють і презентують бізнес-проекти перед журі із залученням як викладачів, так і практиків бізнесу [13]. Такі заходи дозволяють здобувачам пройти усі стадії підприємницького циклу — від ідеї до прототипу і бізнес-плану. Додатковим фактором є залучення практиків та роботодавців до освітнього процесу, що сприяє формуванню у здобувачів гнучкого підприємницького мислення, вміння помічати різноманітні проблеми й потреби суспільства та пропонувати інноваційні шляхи їх вирішення.

Отже, партнерство університетів із бізнес-спільнотою — через гостьові заняття, спільні проєкти, конкурси бізнес-ідей — є вагомим передумовою становлення підприємницького мислення у здобувачів. Не менш важливим результатом університетського підприємницького середовища є формування у студентів певного типу мислення і поведінки. Йдеться про розвиток рис, притаманних успішним підприємцям: ініціативності, креативності, вміння працювати в команді, толерантності до ризику, здатності ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Регулярна участь студентів у стартап-заходах, бізнес-симуляціях, спілкування з підприємцями-наставниками сприяє закріпленню цих особистісних якостей на практиці.

Підприємницькі компетентності (зокрема бізнес-навички, управлінські вміння, навички людських сто-

сунків, концептуальне розуміння ринку та правильне ставлення до ризику) є вирішальним фактором успіху малих і середніх підприємств [12]. Таким чином, інвестиції університетів у підприємницьку освіту мають не лише освітній, але й важливий соціально-економічний ефект.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Університетське середовище відіграє провідну роль у формуванні підприємницького мислення здобувачів економічних спеціальностей. Проаналізувавши наукові праці та практичний досвід, можна зробити узагальнення, що ефективна модель розвитку підприємливості здобувачів базується на кількох компонентах. По-перше, це оновлений зміст освіти, який включає підприємницькі компетентності та інтегрує європейський і світовий досвід підприємництва. По-друге, це середовище навчання, наближене до реального бізнесу: створення в університетах стартап-центрів, бізнес-хабів, інкубаторів, підтримка студентських проєктів через конкурси та хакатони. По-третє, це інтерактивні та практичні методи навчання — проєктна робота, кейси, симуляції, гейміфікація — що дозволяють здобувачам спробувати себе у ролі підприємців в безпечних умовах. По-четверте, це налагодження партнерств: залучення до освітнього процесу бізнес-партнерів, інвесторів, випускників-підприємців, що забезпечує обмін досвідом і наставництво.

Отже, університетське середовище, яке цілеспрямовано культивує підприємницьку культуру, є ключовим чинником у підготовці випускників-економістів нового покоління — проактивних, творчих та готових робити внесок у розвиток економіки країни. Це відповідає стратегічній меті вищої освіти в Україні у повоєнний період: вихованню фахівців, здатних через підприємництво сприяти інноваціям та відновленню суспільства.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі є розроблення моделей інтеграції підприємницьких компетентностей у зміст освітніх програм економічних спеціальностей, удосконалення методик оцінювання рівня сформованості підприємницького мислення здобувачів, дослідження впливу різних форматів бізнес-інкубації та хакатонів на розвиток ініціативності студентів, а також вивчення можливостей міжуніверситетської співпраці для створення спільних стартап-екосистем, які сприятимуть інноваційному розвитку регіонів та економіки України загалом.

Література:

1. Алексєєва С. В., Базиль Л. О., Гриценко І. А., Єршова Л. М., Закатнов Д. О., Орлов В. Ф., Сохачька Г. В. Підготовка майбутніх кваліфікованих кадрів до підприємницької діяльності в умовах розвитку малого бізнесу: теорія і практика: монографія. Житомир: "Полісся". 2022.
2. Базиль Л. О., Орлов В. Ф. Концептуально-парадигмальні виміри підготовки здобувачів професійної освіти до молодіжного підприємництва. Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені

Олександра Довженка. Педагогічні науки. 2023. № 3. С. 31—39.

3. Вареницький В. Розвиток підприємницької культури майбутніх фахівців сфери туризму та рекреації як проблема наук про освіту. Витоки педагогічної майстерності. 2025. № 35. С. 42—46.

4. Гошко Р. Сучасний стан проблеми формування підприємницької компетентності майбутніх економістів в умовах стартап-екосистеми університету. *Educological discourse*. 2025. № 48 (1). С. 61—69.

5. Дутка Г. Я. Особливості формування підприємницької компетентності у закладах вищої освіти. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки. 2021. № 1. DOI: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4197>

6. Жежерун Д. Сучасні тенденції інтеграційних процесів в професійній та підприємницькій підготовці студентів в Республіці Польща. The 2 nd International scientific and practical conference "Science and society: modern trends in a changing world" (January 22—24, 2024) MDPС Publishing, Vienna, Austria. 2024. P. 266—273.

7. Захарова О., Настенко О. Розвиток підприємницьких компетентностей у молоді під час навчання в ЗВО. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матер. X Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, КНЕУ. 2025 р. С. 587—590.

8. Кібаленко В. В. Гейміфікація як метод розвитку підприємницьких навичок викладача та здобувачів освіти: роль освітніх онлайн-платформ. Цифрова трансформація в освіті: виклики та перспективи: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова. 2025. С. 31—33.

9. Тадеуш О. Ідеї підприємництва в змісті освітніх програм підготовки фахівців: європейський досвід. *Continuing Professional Education: Theory and Practice*. 2024. № 78 (1). С. 113—131.

10. Шевель Б. О. Аналіз підходів до трактування змісту поняття "економічна компетентність". Детермінанти посилення ролі освіти у повоєнному відновленні України: зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. для освітан. 2023. м. Чернігів. С. 186—187.

11. Щербак Л. В., Зубар Н. М. Університетський бізнес-хаб: партнерство та технології для студентських стартапів. Управління розвитком соціально-економічних систем: Матер. IX Міжнар. наук.-практ. конф. Харків: ДБТУ. Ч. 3. 2025.

12. Gunartin Pratikto H., Winarno A., Restuningdiah N. The Role of Entrepreneurial Competencies: Successful Key SMEs a Literature Review. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8. No 7. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8-i7.1955>

13. Офіційний сайт ПДАУ. URL: <https://www.pdau.edu.ua>

14. Підприємницький університет — новий рік розвитку інновацій та стартап-проєктів у закладах вищої освіти. URL: <https://surl.li/fvjlpj>

References:

1. Aliksieieva, S.V. Bazyl', L.O. Hrytsenok, I.A. Yer-shova, L.M. Zakatnov, D.O. Orlov, V.F. and Sokhats'ka, H.V.

(2022), Pidhotovka majbutnikh kvalifikovanykh kadriv do pidpriemnyts'koi diial'nosti v umovakh rozvytku maloho biznesu: teoriia i praktyka [Preparing future qualified personnel for entrepreneurial activity in the context of small business development: theory and practice], Polissia, Zhytomyr, Ukraine.

2. Bazyl', L.O. and Orlov, V.F. (2023), "Conceptual and paradigmatic dimensions of preparing vocational education students for youth entrepreneurship", Visnyk Hlukhivs'koho natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni Oleksandra Dovzhenka. Pedahohichni nauky, vol. 3, pp. 31—39.

3. Varenys'kyj, V. (2025), "Developing the entrepreneurial culture of future specialists in the field of tourism and recreation as a problem of educational sciences", Vytoky pedahohichnoi majsternosti, vol. 35, pp. 42—46.

4. Hoshko, R. (2025), "The current state of the problem of forming entrepreneurial competence of future economists in the context of the university startup ecosystem", Educological discourse, vol. 48 (1), pp. 61—69.

5. Dutka, H.Ya. (2021), "Features of forming entrepreneurial competence in higher education institutions", Visnyk Cherkas'koho natsional'noho universytetu imeni Bohdana Khmel'nyts'koho. Seriya: Pedahohichni nauky, vol. 1, available at: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4197> (Accessed 25 June 2025).

6. Zhezherun, D. (2024), "Current trends in integration processes in professional and entrepreneurial training of students in the Republic of Poland", The 2nd International scientific and practical conference "Science and society: modern trends in a changing world", MDPC Publishing, Vienna, Austria, January 22—24, pp. 266—273.

7. Zakharova, O. and Nastenko, O. (2025), "Developing entrepreneurial competences in youth during studies in higher education", Innovatsijne pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku: zb. mater. X Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Innovative entrepreneurship: state and prospects for development: collection of materials of the X International Scientific and Practical Conference], KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 587—590.

8. Kibalenko, V.V. (2025), "Gamification as a method of developing entrepreneurial skills of a teacher and students: the role of educational online platforms", Tsyfrova transformatsiia v osviti: vyklyky ta perspektyvy: mater. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Digital transformation in education: challenges and prospects: materials of the International Scientific and Practical Conference], Vyd-vo UDU imeni Mykhajla Drahomanova, Kyiv, Ukraine, pp. 31—33.

9. Tadeush, O. (2024), "Ideas of entrepreneurship in the content of educational programs for training specialists: European experience", Continuing Professional Education: Theory and Practice, vol. 78 (1), pp. 113—131.

10. Shevel', B.O. (2023), "Analysis of approaches to interpreting the content of the concept of "economic competence"", Determinanty posylennia roli osvity u povoiennomu vidnovlenni Ukrainy: zb. mater. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. dlia osvitan [Determinants of strengthening the role of education in the post-war reconstruction of Ukraine: a collection of materials of the International Scientific and Practical Conference for educators], Chernihiv, Ukraine, pp. 186—187.

11. Scherbak, L.V. and Zubar, N.M. (2025), "University business hub: partnership and technologies for student startups", Upravlinnia rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system: Mater. IX Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Management of the development of socio-economic systems: Materials of the IX International Scientific and Practical Conference], DBTU, Kharkiv, Ukraine, vol. 3.

12. Gunartin Pratikto, H. Winarno, A. and Restuningdiah, N. (2023), "The Role of Entrepreneurial Competencies: Successful Key SMEs a Literature Review", International Journal of Professional Business Review, vol. 8, no 7. DOI: <https://doi.org/10.26668/business-review/2023.v8i7.1955>

13. PDAU (2025), available at: <https://www.pdau.edu.ua> (Accessed 25 June 2025).

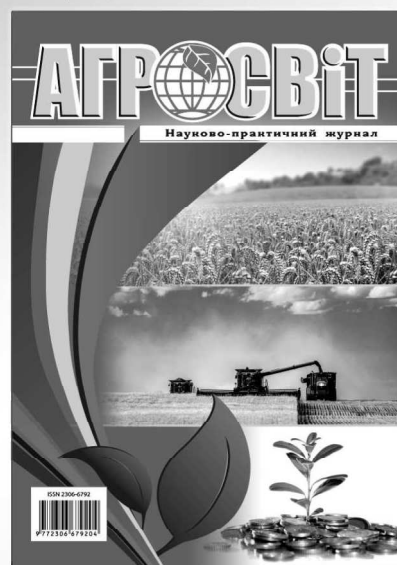
14. Ministry of Education and Science of Ukraine (2021), "Entrepreneurial University" — a new year of innovation and startup projects in higher education institutions", available at: <https://surl.li/fvjlpw> (Accessed 25 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

Н. М. Савченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту,
Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7092-619X>
Р. О. Савченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри комп'ютерних технологій і моделювання систем,
Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4586-9426>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.121

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВО- КРЕДИТНИХ УСТАНОВ

N. Savchenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting,
Taxation and Audit, Polissia National University
R. Savchenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Computer Technology
and Systems Modeling, Polissia National University

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN ACCOUNTING OF NON-BANK FINANCIAL INSTITUTIONS

В статті розглянуто актуальні питання цифровізації бухгалтерського обліку в небанківських фінансово-кредитних установах в умовах модернізації фінансового сектора. Обґрунтовано важливість впровадження інноваційних технологій з метою підвищення ефективності, прозорості, достовірності та своєчасності формування облікових даних. Проаналізовано порядок технічного та програмного забезпечення фінансових установ, виявлено основні виклики їх цифрової трансформації, зокрема — нестачу ресурсів, недостатню кваліфікацію персоналу та недосконалість нормативно-правової забезпечення. Особлива увага приділена порядку застосування хмарних рішень, ERP-систем, технології блокчейн, штучного інтелекту та засобів автоматизації (RPA), які змінюють традиційні підходи до порядку ведення обліку. Наведено перелік спеціалізованого програмного забезпечення, що використовується в небанківських фінансово-кредитних установах, визначено критерії їх вибору. Окремо розглянуто питання кіберзахисту облікової інформації, охарактеризовано рівні та методи забезпечення інформаційної безпеки. У статті обґрунтовано необхідність розвитку цифрової грамотності, адаптації нормативного середовища та інтеграції цифрових рішень відповідно до потреб конкретних установ.

The article investigates the transformation of the accounting system in non-bank financial and credit institutions under the influence of digitalization of the financial sector and active implementation of innovative technologies. It is substantiated that modern challenges require fundamentally new approaches to the organization of accounting processes, taking into account the

dynamic development of IT solutions, changes in the regulatory field and the need to improve the quality of financial reporting. The author provides a list of the main innovative tools for digital accounting — cloud services, ERP systems, automated accounting systems, artificial intelligence, blockchain platforms, and RPA systems. The author identifies the functional capabilities of specialized software and analyzes the limitations of their versatility, scalability and compliance with the requirements of the National Commission for State Regulation of Financial Services. It is established that the effective implementation of digital solutions in non-bank financial and credit institutions is constrained by the insufficient level of digital competence of staff, limited financial resources, difficulty of integration with public services, and increased risks of loss of confidential data. Particular attention is paid to the protection of accounting information: the author examines the technical, organizational, legal and cryptographic mechanisms of cybersecurity that should be taken into account when transitioning to electronic forms of accounting. The potential of blockchain technologies in increasing transparency, reliability and immutability of financial information is revealed.

It is noted that the distributed ledger technology forms a new accounting paradigm in which transactions are recorded directly in the digital environment without the need for separate duplication of accounting registers. At the same time, the author emphasizes the need to form a regulatory framework for the legitimate use of such technologies in the practice of financial institutions. It is established that the integration of innovative technologies and the accounting system of non-bank financial and credit institutions is a strategically important condition for ensuring their financial stability, competitiveness and trust on the part of users of accounting information. Further research should be focused on assessing the effectiveness of the use of specific digital tools by non-bank financial and credit institutions, as well as on the development of practical recommendations for managing the risks associated with their implementation.

Ключові слова: інноваційні технології, бухгалтерський облік, цифровізація, фінансово-кредитні установи, автоматизація, небанківський сектор.

Key words: innovative technologies, accounting, digitalization, financial institutions, automation, non-banking sector.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Цифровізація фінансового сектору та активне впровадження інноваційних технологій докорінно змінюють підходи до організації бухгалтерського обліку. Для небанківських фінансово-кредитних установ, які функціонують в умовах жорсткої конкуренції та виконують важливу соціально-економічну роль, питання підвищення ефективності облікових процесів набуває особливого значення.

Поряд із перевагами використання сучасних інноваційних технологій, на практиці їх впровадження в систему бухгалтерського обліку ускладнюється низкою проблем:

- не завжди в наявності є відповідне технічне забезпечення,
- обмеженість в доступі до спеціалізованих ІТ-рішень, кадрові та нормативно-правові бар'єри.

Це зумовлює потребу у проведенні детального наукового дослідження процесів цифровізації обліку, оцінки рівня інноваційної готовності небанківських фінансово-кредитних установ, визначенні напрямів подальшого розвитку облікових систем з урахуванням сучасних викликів. Проблематика поєднує як наукові завдання — дослідження методичних підходів до цифрового обліку, так і практичні — впровадження ефективних рішень, які забезпечать точність, своєчасність і достовірність облікової інформації у сфері небанківських фінансових послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика впровадження інноваційних технологій в систему бухгалтерського обліку активно досліджується науковцями у зв'язку із цифровізацією фінансового сектору. Особливо слід відмітити наукові доробки В.Д. Базилевича, В.Л. Осецького [1], О. О. Гончаренко, О. В. Лук'янець [2], Н.П. Дребот, Я.А. Танчак,

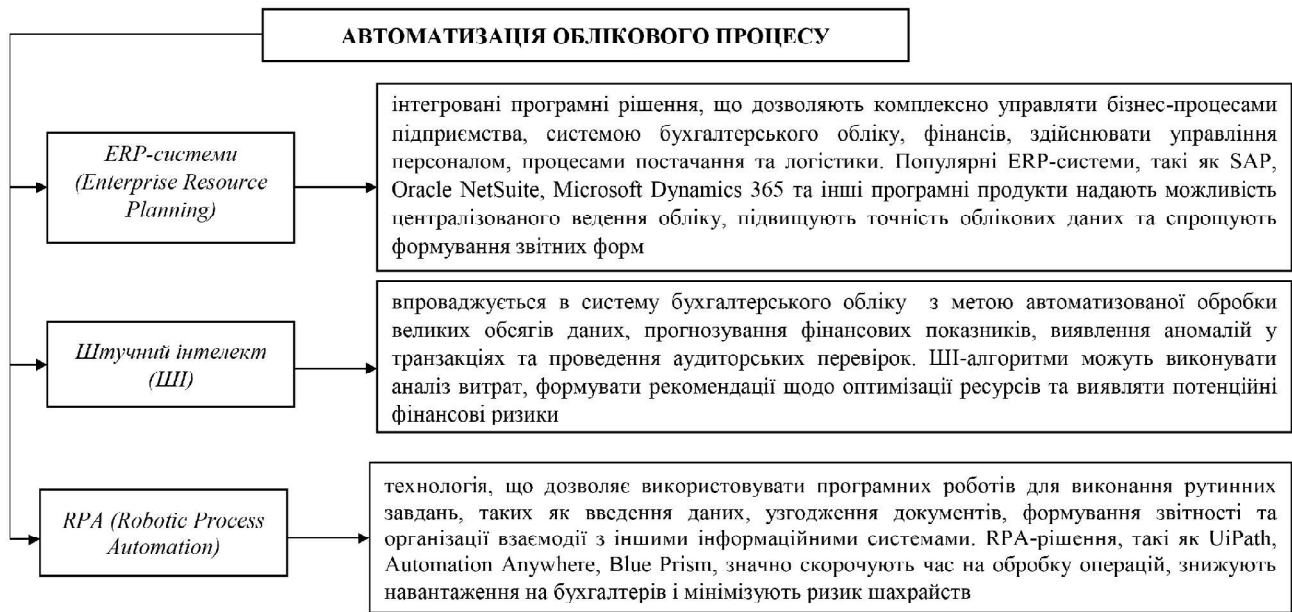


Рис. 1. Інноваційні інструменти в автоматизації облікового процесу

Джерело: власна розробка автора.

М.М. Миколишина [3]. У своїх працях вітчизняні вчені зазначають, що інновації забезпечують підвищення прозорості, достовірності облікової інформації, оперативності формування звітних форм та зниження операційних ризиків.

Значну увагу науковці приділяють використанню хмарних облікових систем, штучного інтелекту, блокчейн-технологій, а також можливостей використання спеціалізованого програмного забезпечення для потреб бухгалтерського обліку. У вітчизняних дослідженнях акцент робиться на адаптації програмних продуктів до потреб небанківських фінансово-кредитних установ, зокрема кредитних спілок, лізингових і страхових компаній, ломбардів. Незважаючи на наявні позитивні приклади цифрової трансформації, потреба в подальших прикладних дослідженнях щодо ефективності впровадження IT-рішень в облікову практику небанківських фінансово-кредитних установ залишається актуальною.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є оцінка сучасного стану впровадження інноваційних технологій в систему бухгалтерського обліку небанківських фінансово-кредитних установ, виявлення ключових тенденцій, проблем і перспектив цифрової трансформації облікових процесів, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності та надійності облікової системи на основі використання цифрових рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровізацією та інтеграцією інноваційних технологій в усі сфери життєдіяльності небанківських фінансово-кредитних установ, в тому числі і в сферу бухгалтерського обліку. Використання сучасних інформаційних технологій обліковою системою стає необхідні-

стю за для підвищення ефективності, достовірності та оперативності інформації, від якої залежить якість управлінських рішень. Розвиток технологій, таких як хмарні обчислення, штучний інтелект, блокчейн, Big Data та автоматизовані облікові системи, змінюють традиційні підходи до порядку ведення бухгалтерського обліку. Вони дозволяють зменшити адміністративні витрати, мінімізують ризик виникнення помилок та підвищують рівень контрольованості господарських операцій.

Вітчизняний ринок програмних продуктів, призначених для ведення бухгалтерського обліку діяльності небанківських фінансово-кредитних установ, представлений незначною кількістю традиційних бухгалтерських програм, а саме програм:

- для кредитних спілок ("МІКСТ: Кредитний союз-Проф", "Все в одному: CUProgram", "ISpro");
- для ломбардів ("Lombard gold", "Pawn Shop", "Pawn Expert", "Все в одному: CUProgram", "ISpro");
- для юридичних осіб публічного права ("ISpro");
- для фінансових компаній та інших кредитних установ ("Все в одному: CUProgram", "ISpro") [1].

Інноваційні технології є ключовими інструментами сучасного цифрового бухгалтерського обліку, які сприяють підвищенню ефективності та точності господарських процесів, зменшуючи при цьому рутинне навантаження на облікових працівників. Також інноваційні технології значно впливають на процес формування облікової політики небанківських фінансово-кредитних установ, оскільки підвищують якість облікової інформації та сприяють адаптації підприємства до сучасних умов ведення бізнесу. Цифровізація бухгалтерського обліку змінює традиційні підходи до формування облікової політики, зокрема в аспектах вибору методів оцінки, контролю та взаємодії з регуляторними органами.

Автоматизація бухгалтерських процесів є важливим напрямом розвитку сучасної облікової системи, оскільки дозволяє підвищити ефективність роботи, зменшити

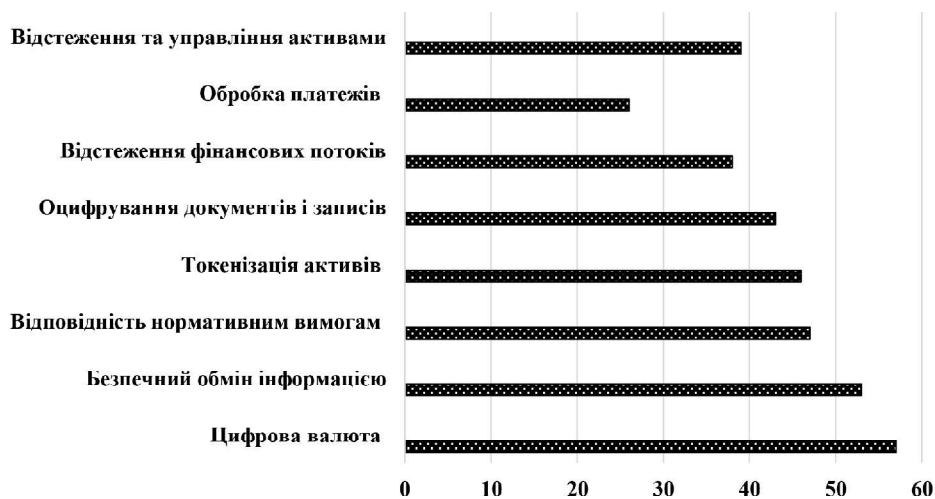


Рис. 2. Напрями використання технології блокчейн у фінансовій сфері

Джерело: [4].

Таблиця 1. Характеристика хмарних технологій в бухгалтерському обліку

Технологія	Функціональність	Призначення	Специфіка використання в Україні
CloudAccounting X	автоматизація обліку, звітності	зниження витрат, швидкий доступ	адаптація до місцевих законів
FinTech Cloud Suite	фінансовий аналіз, бюджетування	висока точність даних	відповідність регуляторним вимогам
LedgerCloud	управління грошовими потоками	мобільність, легкість управління	комплексна підтримка українською
TaxationCloudPro	податковий облік	актуальність податкових даних	синхронізація з місцевою податковою системою

Джерело: [4].

ризиків помилок і забезпечити своєчасність складання форм фінансової та управлінської звітності. У цьому контексті ключову роль відіграють ERP-системи, штучний інтелект (ШІ) та роботизована автоматизація процесів (RPA) (рис. 1).

Таким чином, використання інноваційних інструментів в автоматизації облікового процесу є визначальним фактором цифрової трансформації облікової системи небанківських фінансово-кредитних установ.

Блокчейн-технології відкривають нові можливості для бухгалтерського обліку, забезпечуючи підвищену прозорість, надійність та безпеку фінансової інформації, що акумулюється в небанківських фінансово-кредитних установах. Використання розподіленого реєстру дозволяє зменшити ризики шахрайства, підвищити довіру до фінансової звітності та автоматизувати процеси обліку. Основні напрями використання технології блокчейн наведено на рис. 2.

Хоча у багатьох фахівців технологія блокчейн асоціюється переважно з крипто валютами, її застосування виходить далеко за межі фінансового сектору. Ця технологія має значний потенціал використання у різних галузях, зокрема в при наданні послуг фінансового сектору, закладів охорони здоров'я, в сферах нерухомості, енергетики, торгівлі та державного управління. Блокчейн — це технологія розподіленого реєстру, яка являє

собою базу даних активів або транзакцій, доступну для всіх учасників мережі. Вона працює на основі копій даних, що одночасно зберігаються на численних вузлах, а будь-які зміни миттєво синхронізуються у всіх копіях.

Кожна транзакція оформлюється у вигляді "блоку" даних, а кожен наступний блок містить криптографічно захищену копію попереднього. Таким чином, формується безперервний та незмінний "ланцюг" записів із часовими мітками, що унеможливорює підробку чи несанкціоноване видалення інформації.

Блокчейн відкриває нові можливості для ведення фінансового обліку в небан-

ківських фінансово-кредитних установах, оскільки дозволяє одночасно реєструвати операції у спільній базі даних для всіх учасників транзакції. Це значно зменшує необхідність у веденні традиційних облікових реєстрів, первинних документів, оскільки всі дані зберігаються у єдиній, захищеній системі. Завдяки автоматизованій перевірі достовірності та законності фінансових записів за допомогою технології блокчейн, традиційна система бухгалтерського обліку поступово втрачить свою актуальність. Це також суттєво змінить підхід до аудиту фінансових установ.

Існує багато різних поглядів щодо темпів поширення блокчейн-технологій. Деякі представники бізнесу вважають, що через складність технології та її відносно новий статус повноцінна інтеграція займе багато років. Водночас інші впевнені, що зростання інвестицій та підвищена увага до цієї сфери сприятимуть її активному впровадженню вже в найближчому майбутньому. Незалежно від того, як швидко відбудуться ці зміни, немає сумнівів, що блокчейн докорінно змінить взаємодію між суб'єктами господарювання, бухгалтерами та аудитором. У перспективі роль бухгалтерів та аудиторів трансформуватиметься — вони зосередяться на складніших завданнях, таких як аналіз фінансових операцій, внутрішній контроль, прогнозування, IT-аудит, оцінка активів та інші аспекти, що потребують професійної експертизи.

У сучасних умовах цифрової трансформації небанківські фінансово-кредитні установи активно впроваджують хмарні технології в управлінські та облікові процеси. Використання хмарних рішень у бухгалтерському обліку дозволяє фінансовим установам оптимізувати обробку даних, забезпечує безперервний доступ до фінансової інформації та зменшує витрати на підтримку IT-інфраструктури.

Характеристика хмарних технологій в системі бухгалтерського обліку представлена в таблиці 1.

Хмарні технології забезпечують надійний захист даних і автоматичне їх резервне копіювання, що підвищує ефективність командної взаємодії та дозволяє легко адаптувати й масштабувати систему відповідно до потреб бізнесу. Цифрова безпека та захист бухгалтерських даних є критично важливими аспектами сучасного обліку, оскільки зростання обсягу електронної інформації підвищує ризики несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації, втрати чи викривлення даних. Використання хмарних технологій, шифрування, багатофакторна автентифікація, технологія блокчейн та інші інноваційні підходи забезпечать надійність, конфіденційність та цілісність облікової інформації. Крім того, відповідність організації системи обліку небанківських фінансово-кредитних установ нормативно-правовим вимогам та впровадження сучасних систем кібербезпеки дозволяють мінімізувати загрози та захистити фінансову інформацію від кібератак.

До категорії захисту облікової інформації, що використовуються небанківськими фінансово-кредитними установами можна віднести:

фізичний захист, який включає заходи щодо обмеження доступу до серверів, комп'ютерів та інших пристроїв, що містять облікові дані (контроль доступу, відеоспостереження, біометрична ідентифікація);

технічний захист — (гарантує безпеку інформації за допомогою програмних і апаратних засобів (антивіруси, файрволи, VPN, системи резервного копіювання));

криптографічний захист (передбачає використання методів шифрування даних для захисту від несанкціонованого доступу);

організаційний захист (включає розробку політики безпеки, навчання персоналу, контроль доступу до інформаційних систем);

юридичний захист (дотримання нормативно-правових вимог щодо обробки та зберігання даних).

Методами захисту облікової інформації є: шифрування даних, аутентифікація та авторизація, резервне копіювання, захист від шкідливого програмного забезпечення, моніторинг та аудит безпеки та ін.

Таким чином, використання інноваційних технологій небанківськими фінансово-кредитними установами відкриває нові можливості посилення рівня безпеки облікової інформації. Інтеграція блокчейн-технологій, штучного інтелекту, біометричної автентифікації та квантового шифрування сприяє мінімізації ризиків витоку даних і шахрайства. У перспективі розвиток цифрових рішень дозволить створити автономні облікові системи, що забезпечуватимуть максимальний рівень прозорості та надійності фінансових операцій, що виконуються фінансово-кредитними установами.

ВИСНОВКИ

Впровадження інноваційних технологій у систему бухгалтерського обліку небанківських фінансово-кредитних установ є об'єктивною необхідністю в умовах цифрової трансформації фінансового сектору. Використання сучасного програмного забезпечення, хмарних сервісів, електронного документообігу та автоматизованих систем обліку сприяє підвищенню точності, оперативності та прозорості фінансової інформації.

Разом з тим виявлено ряд проблем, зокрема: недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, обмежені фінансові ресурси на модернізацію, ризики кібербезпеки та нормативні обмеження. Для ефективного впровадження інновацій у сферу обліку доцільно вдосконалювати нормативно-правове середовище, розвивати професійну підготовку фахівців та впроваджувати адаптивні цифрові рішення, з урахуванням специфіки діяльності небанківських установ.

Загалом інноваційні технології відкривають нові можливості для підвищення конкурентоспроможності, стійкості та надійності облікової системи в небанківському фінансовому секторі України.

Література:

1. Базилевич В. Д., Осецький В. Л. Інституційний концепт модернізації фінансових інститутів. Фінанси України. 2013. № 5. С. 19—30.

2. Гончаренко О. О., Лук'янець О. В. Розвиток організації техніки і технології ведення бухгалтерського обліку в небанківських фінансово-кредитних установах. Інфраструктура ринку. Вип. 30. 2019. С. 486—493.

3. Дребот Н. П., Танчак Я. А., Миколишин М. М. Тенденції розвитку небанківських фінансових установ на ринку фінансових послуг України. Науковий вісник НЛТУ України. 2020. № 30 (1). С. 109—114.

4. Шиш А. М. Хмарні технології у бухгалтерському обліку та фінансовому аналізі в Україні: аналіз відмінностей та стратегії адаптації до місцевого контексту. Здобутки економіки: перспективи та інновації. № 2. 2024. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/13/10> (дата звернення: 05.07.2025)

References:

1. Bazylevych V. D. and Osetskyi V. L., (2013), "Institutional concept of modernization of financial institutions", *Finansy Ukrainy*, vol. 5, pp. 19—30.

2. Honcharenko, O. O. and Luk'ianets, O. V., (2019), "Development of organization of accounting techniques and technologies in non-bank financial and credit institutions", *Infrastructure of the Market*, vol. 30, pp. 486—493.

3. Drebot N. P., Tanchak Ya. A. and Mykolyshyn M. M. (2020), "Development trends of non-bank financial institutions in the financial services market of Ukraine", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 30 (1), pp. 109—114.

4. Shysh A. M. (2024), "Cloud technologies in accounting and financial analysis in Ukraine: analysis of differences and strategies for adaptation to the local context", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 2, available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/13/10> (Accessed 05 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.07.2025 р.

І. П. Тимошенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7885-3685>
О. М. Мякишевська,
к. е. н., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9739-3508>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.126

ДОМОГОСПОДАРСТВО В СИСТЕМІ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН

I. Tymoshenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Corporate Finance
and Controlling, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
O. Miakyshevska,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

THE HOUSEHOLD IN THE SYSTEM OF FINANCIAL RELATIONS

Стаття присвячена поглибленню теоретичних засад домогосподарства в контексті визначення його місця в системі фінансових відносин. Зокрема, здійснено класифікацію домогосподарств за ознаками фінансової інклюзії та мірою включення в систему фінансових відносин. Розкрито зміст та детермінанти фінансових відносин. Запропоновано визначення системи цих відносин як складного комплексу взаємодій, процесів та інституцій, що регулюють рух фінансових ресурсів в економіці, включаючи управління грошовими потоками, кредитування, інвестування, обмін валют, забезпечення фінансової стабільності та розвиток фінансових інструментів і послуг. Авторами визначено та схематично показано місце домогосподарств в системі фінансових відносин крізь призму руху та цільового призначення вхідних і вихідних грошових потоків між секторами національної економіки, а також всередині самого домогосподарства. Визначено, що ініціативою такого руху буде прийняття домогосподарством певного фінансового рішення.

The article is devoted to deepening the theoretical foundations of the household in the context of determining its place in the system of financial relations. It has been found that scientific literature lacks a systematic approach to covering the participation of households in financial relations both internally and with the external environment, which determines the relevance of the research topic.

The classification of households is carried out according to the criteria of financial inclusion (high, medium, and low levels) and the degree of integration into the financial relations system (open, mezzanine, closed). The content and determinants of financial relations are revealed, namely interaction, resource distribution, risk and profit, regulation and supervision, liquidity and credit, globalization and integration, innovation and technology, and financial inclusion. A definition of the financial relations system is proposed as a complex set of interactions, processes, and institutions that regulate the movement of financial resources in the economy, including cash flow management, lending, investing, currency exchange, ensuring financial stability, and developing financial instruments and services.

The place of households in the financial relations system is outlined and schematically illustrated through the following steps: 1) the composition of the subjects of relations is identified; 2) directions of interaction between them are determined; 3) all of this is summarized and presented in a financial relations map. In particular, it is argued that financial relations may arise not only between households and sectors of non-financial corporations, financial corporations, general government, and non-profit institutions, but also with other households and within a given household itself. It is substantiated that the manifestation of financial relations is the movement of different types of incoming and outgoing cash flows, taking into

account their intended purpose, while their initiation is caused by the household's financial decision-making. It is noted that the nature of financial relations and their manifestation will be influenced by the household's classification type according to various criteria.

Ключові слова: домогосподарство, фінансові відносини, система фінансових відносин, фінансова інклюзія, грошові потоки, сектори національної економіки.

Key words: household, financial relations, financial relations system, financial inclusion, cash flows, sectors of national economy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та фінансової системи держави зростає значення домогосподарств як активних суб'єктів фінансових відносин. Вони не лише формують попит на фінансові ресурси, але й виступають джерелом заощаджень, інвестицій та споживчої активності. Домогосподарства відіграють важливу роль у функціонуванні фінансових інститутів, впливають на структуру грошових потоків та фінансову стабільність національної економіки загалом.

Попри зростаючий інтерес до цієї тематики, у науковій літературі недостатньо комплексних досліджень, присвячених ролі домогосподарств у системі фінансових відносин. Значна частина робіт зосереджена на макроекономічних аспектах функціонування фінансової системи, залишаючи поза увагою фінансову поведінку домогосподарств як інституційних одиниць. Такий підхід ускладнює розуміння їхньої взаємодії з іншими секторами економіки та знижує ефективність фінансової політики, орієнтованої на підвищення рівня фінансової інклюзії населення.

У цьому контексті актуальним є дослідження економічної природи домогосподарств, визначення їхнього місця у системі фінансових відносин, а також обґрунтування підходів до оцінки їхнього впливу на фінансову стійкість держави. Розв'язання цієї проблеми має як теоретичне, так і прикладне значення для розробки інструментів регіонального розвитку, підвищення ефективності перерозподілу фінансових ресурсів і формування дієвої фінансової політики в умовах соціально-економічних трансформацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Попри значний інтерес вітчизняної наукової спільноти до теми фінансів домогосподарств, а також до фінансових відносин в цілому, праць, які б містили ґрунтовні дослідження щодо визначення місця домогосподарств саме у системі фінансових відносин, бракує. Певною мірою це питання висвітлювали О. Зухба, А. Ярина, О. Брежнева-Єрмоленко, М. Тарасюк, О. Ігнатова Г. Чмерук та О. Стороженко. Віддаючи належне науковому доробку вказаних вище авторів, зазначимо, що системно ніхто з них не вирішив поставлене завдання. Окрім того, ми вважаємо за необхідне також візуалізувати запропоноване бачення місця домогосподарства в системі фінансових відносин, що також не було зроблено раніше.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є поглиблення теоретичних засад домогосподарства в контексті визначення його місця в системі фінансових відносин. У зв'язку з цим ми ставимо наступні завдання: розкрити зміст та детермінанти фінансових відносин, дати визначення системі цих відносин, показати місце у цій системі домогосподарств крізь призму руху вхідних та вихідних грошових потоків між секторами національної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Перш, ніж перейти до деталізації ролі домогосподарства як суб'єкта фінансових відносин та характеристики останніх, ми пропонуємо приділити декілька слів темі класифікації домогосподарств, оскільки це допоможе поглибити розуміння як їх сутності, так і специфіки взаємодії учасників всередині домогосподарства й поза ним із зовнішнім середовищем.

Дане питання вивчали чимало науковців: О. Зухба [1, с. 47—53], Т. Кізима [2, с. 42], Ю. Станкевич [3, с. 10], Д. Богиня, С. Бурлуцький [4, с. 68], [5, с. 80], І. Зятковський [6, с. 244], С. Мостенець [7, с. 69—70], Л. Дмитриченко [8, с. 334—339], Л. Піддубна [9, с. 9—10]. Не вдаючись у подробиці результатів дослідження такої класифікації, ми узагальнимо перелік ознак, за якими вона була здійснена вказаними авторами: за типом економічної системи, за стадією суспільно-технологічного розвитку, за формою зайнятості учасників домогосподарства, за власністю на ресурси, за майновим станом та наявністю житла, за ступенем залучення в процес суспільного виробництва, за моделлю пристосування до змін умов праці, за моделлю розподілу продукту і доходу, за характером виконуваних функцій, за джерелом доходу, за територіально— регіональною приналежністю, за стадією життєвого циклу, за приналежністю до сім'ї, за видом шлюбних відносин, за характером розподілу влади, за ступенем соціальної мобільності, за ступенем ексклюзивності, за кількістю учасників, за рівнем доходу (платоспроможністю), за видами економічної діяльності, за ступенем адаптації до нововведень та інновацій, за характером гомеостатичних процесів всередині домогосподарства, за характером участі в економічних процесах, за участю в управлінні бізнесом та за його величиною.

В контексті нашого дослідження ми доповнили цю класифікацію, виокремивши види домогосподарств залежно від ступеня фінансової інклюзії і включення в систему фінансових відносин.

Розуміючи фінансову інклюзію як рівноправний доступ і доступність фінансових послуг для всіх верств суспільства, що сприяє участі кожного його члена в економіці та розширенню фінансових можливостей, вважаємо цю класифікаційну ознаку суттєвою в контексті поділу домогосподарств на види. Тут ми виокремлюємо:

— домогосподарства з високим рівнем фінансової інклюзії, які мають доступ до повного спектру фінансових послуг (банківські рахунки різних типів, кредити, інвестиції, страхування), а також можуть користуватися сучасними фінансовими технологіями (онлайн-платежі, мобільні гаманці, веб-банкінг, електронні гроші тощо);

— домогосподарства із середнім рівнем фінансової інклюзії, які користуються базовими фінансовими послугами (базові банківські рахунки чи споживчі кредити), але не використовують широкий спектр фінансових інструментів і не мають доступу до всіх можливостей фінансової системи;

— домогосподарства з низьким рівнем фінансової інклюзії, які мають обмежений або жодного доступу до формальних фінансових послуг через фінансові обмеження, географічну віддаленість, відсутність документів або низький фінансовий чи кредитний рейтинг, використовують лише неформальні фінансові послуги або можливості, такі як мікрокредити, грошові відносини в спільноті тощо.

Ми вважаємо, що рівень фінансової інклюзії значною мірою впливає на місце домогосподарств в системі фінансових відносин, про що йтиметься далі. З огляду на мету статті важливо розуміти міру їх включення у цю систему. В цьому контексті ми розрізняємо:

— закриті домогосподарства, які зосереджуються на внутрішніх відносинах серед своїх учасників;

— мезонінні домогосподарства, які опікуються як внутрішніми фінансовими відносинами, так і взаємодією з іншими зовнішніми суб'єктами (державою, підприємствами, фінансовими інституціями, іншими домогосподарствами);

— відкриті домогосподарства, які активно взаємодіють та цілеспрямовано вибудовують фінансові відносини з іншими зовнішніми суб'єктами.

Остання класифікація дає нам можливість зрозуміти складний і багатоаспектний характер фінансових відносин, у яких може перебувати домогосподарство. Тому надалі ми зосередимо свою увагу на визначенні місця домогосподарства в системі фінансових відносин, що потребує від нас чіткого розуміння понятійного апарату.

Ми вважаємо цілком слушним підхід Т. Черничко до визначення фінансових відносин як частини економічних відносин, яка пов'язана з формуванням та використанням фінансових ресурсів з метою: здійснення економічних, соціальних, політичних та інших функцій сучасної держави; забезпечення розширеного відтворення на макро- та мікроекономічному рівнях; участі у відносинах обміну для задоволення потреб господарських суб'єктів та населення [10, с. 105].

Фінансові відносини охоплюють різноманітні аспекти, які ми пропонуємо виокремити наступним чином:

1. Взаємодія: фінансові відносини охоплюють численні організації та осіб, які контактують у комплексній,

розгалуженій мережі зв'язків. Сюди входять підприємства, уряди, фінансові установи, домогосподарства, й усі вони беруть участь у транзакціях, інвестиціях і запозиченнях/кредитах.

2. Розподіл ресурсів: формування відносин відбувається довкола розподілу фінансових ресурсів між різними секторами економіки, що визначає потік коштів і впливає на економічне зростання та розвиток.

3. Ризик і прибуток: фінансові відносини передбачають управління ризиками та пошук прибутку від інвестицій. Щоб збалансувати ризик і потенційні прибутки, використовуються різні фінансові інструменти та стратегії.

4. Регулювання та нагляд: існує потреба в регуляторній базі та нагляді для забезпечення чесної практики, стабільності ринку, захисту споживачів і загальної цілісності фінансових операцій.

5. Ліквідність і кредит: фінансові відносини включають питання ліквідності (наявність готівки або активів для негайних потреб) і кредиту (доступ до запозичень), обидва з яких мають вирішальне значення для функціонування ринків і економічної діяльності.

6. Глобалізація та інтеграція: у сучасному взаємопов'язаному світі фінансові відносини стають все більш глобальними, а операції виходять за національні кордони. Ці процеси вимагають координації та співпраці між різними фінансовими системами та регуляторними органами.

7. Інновації та технології: ландшафт фінансових відносин постійно розвивається разом із технологічним прогресом. FinTech сьогодні змінює спосіб надання, доступу та використання фінансових послуг.

8. Фінансова інклюзія (про що йшлося вище): вона є характерною рисою сучасних фінансових відносин, що спрямовані на зменшення диспропорцій і розширення можливостей маргіналізованих або недостатньо обслуговуваних громад.

Ці особливості разом формують динаміку та функціонування фінансових відносин в економіці, впливаючи на економічне зростання, стабільність і добробут окремих домогосподарств, організацій та установ.

З'ясувавши зміст фінансових відносин як таких, ми можемо перейти до трактування їхньої системи, яку ми пропонуємо розглядати як складний комплекс взаємодій, процесів та інституцій, що регулюють рух фінансових ресурсів в економіці, включаючи управління грошовими потоками, кредитування, інвестування, обмін валют, забезпечення фінансової стабільності та розвиток фінансових інструментів і послуг. Відразу зауважимо, що не так багато науковців вивчали це питання, концентруючи свою увагу на понятті "фінансова система", яке ми вважаємо близьким, проте не тотожним, оскільки в системі фінансових відносин увага має бути сконцентрована не на інституційній структурі, а саме на характері взаємодії її елементів.

Також хочемо зауважити, що питання фінансових відносин домогосподарств також перебували у фокусі невеликого числа науковців. Тут варто згадати результати дослідження А. Яриної та О. Брежнєвої-Єрмоленко, які розглядали домогосподарство як відкриту систему, яка взаємодіє із зовнішнім оточенням і здатне реагувати на зміни в економіці, суспільстві, технологіях

тощо [11, с. 117]. І хоча авторки не дають визначення фінансовим відносинам, однак ми погоджуємося з їх тезою про те, що доречно розглядати внутрішні та зовнішні фінансові відносини домогосподарств. Аналогічної думки притримується й О. Зухба, однак в обох випадках у складі внутрішніх фінансових відносинах називаються елементи, з доречністю включення яких ми хочемо посперечатися. Зокрема, в обох працях у складі внутрішніх фінансових відносин домогосподарств згадується інвестування у матеріальні та фінансові активи, зміст яких зводиться до заощаджень з метою або придбання товарів тривалого вжитку, або ж розміщення у банківські вклади, валюту, золото тощо [11, с. 118; 1, с. 217]. Однак у випадку здійснення інвестицій відбувається рух грошових потоків за межі домогосподарства, а тому їх варто віднести до прояву зовнішніх фінансових відносин цього суб'єкта.

Також недоліком ми вважаємо те, що в обох випадках схема, яка б відображала місце домогосподарства в системі фінансових відносин, була або неповною, або акцентувала увагу не на аспекті відносин. А. Ярина та О. Брежнева-Єрмоленко лише відобразили, з ким із зовнішніх суб'єктів взаємодіє домогосподарство і факт наявності внутрішніх фінансових відносин [11, с. 118]. У той же час О. Зухба, яка назвала один із підрозділів своєї монографії "Домогосподарство в системі фінансових відносин", досліджувала радше його місце у фінансовій системі національної економіки, запропонувавши схему, де акцент було зроблено на складі суб'єктів, видах доходів і їх спрямуванні [1, с. 207].

Надалі при побудові схеми, яка відображатиме домогосподарство як складову системи фінансових відносин, ми також будемо виходити з тези про необхідність врахування внутрішніх відносин. Це підтверджується словами М. Тарасюка про те, що посилення впливу ринку на життєдіяльність домогосподарств підвищило необхідність побудови оптимальних фінансових взаємовідносин також між членами домогосподарства, що зумовлено потребою у формуванні фінансових ресурсів для задоволення не тільки особистих потреб, а й для фінансування витрат, пов'язаних із участю у домогосподарстві [12, с. 12].

Побудова схеми системи фінансових відносин і відображення у ній місця домогосподарств потребує виконання послідовних кроків: 1) з'ясування складу суб'єктів відносин; 2) визначення напрямів взаємодії між ними; 3) відображення на цій основі карти фінансових відносин.

Перше з наведених завдань викликає також певні дискусії. Так, О. Ігнатова стверджує, що фінанси домогосподарств через неперервні вхідні та вихідні грошові потоки взаємодіє зі сферою державних фінансів, сферою недержавних підприємств та організацій, сферою фінансового ринку та сферою страхування [13, с. 140—141]. В даному випадку ми не згодні з доречністю відокремлення страхового ринку, який за своєю природою є складовою ринку фінансового. Також авторка не згадує, що домогосподарство може мати внутрішні взаємини. Цей аспект у своїй праці врахував М. Тарасюк, вказавши, фінансові відносини можуть виникати між окремими членами всередині домогосподарства, а також між домогосподарством та бюджетами різних рівнів, госпо-

дарючими суб'єктами, фінансово-кредитними установами [12, с. 13].

При цьому жоден зі згаданих вище авторів не вказує на той факт, що домогосподарство може взаємодіяти з іншими домогосподарствами. Також вони не згадують представників такого сектору національної економіки, як некомерційні організації, що обслуговують домогосподарства шляхом надання їм неринкових послуг, та чиї ресурси формуються за рахунок добровільних внесків. Ми ж у своїй роботі будемо керуватися групуванням суб'єктів фінансових відносин за секторальним принципом, який використано у Класифікації інституційних секторів економіки України [14]. Відповідно до нього ми будемо розрізняти сектор нефінансових корпорацій, сектор фінансових корпорацій, сектор загального державного управління, сектор некомерційних організацій і власне сектор домашніх господарств.

Далі ми маємо з'ясувати, які фінансові взаємодії виникають між названими вище суб'єктами. І тут ми апелюємо до тези Г. Чмерук та О. Стороженко, що матеріальним відображенням фінансових відносин є грошові потоки [15, с. 95]. З цієї точки зору для нас буде цікавим звернутися до схеми, яка відображає місце домогосподарства в так званій моделі кругових (в деяких джерелах — економічних) потоків. Схеми дещо відрізняються між собою за наповненням залежно від типу економічної системи та ступеня деталізації.

Найбільш вдалою виходячи з нашого наукового завдання ми вважаємо розширену модель макроекономічного кругообігу у змішаній відкритій економіці із зовнішнім сектором, поданим у формі зовнішніх торговельних та фінансових зв'язків, запропоновану І. Малим, І. Радіоною, Т. Куценко, Н. Федірко та іншими членами авторського колективу [16, с. 16]. Вона є найбільш деталізованою, а також дозволяє врахувати фактор відкритості економіки. У нашій статті ми будемо виходити з доцільності дослідження саме відкритого домогосподарства, яка активно взаємодіє з іншими суб'єктами фінансових відносин і може проявляти ширший спектр фінансової поведінки. Тому названа вище схема буде взята за основу з тією різницею, що в її центрі буде розміщено домогосподарство, враховано усі сектори економіки, однак виключеним буде зовнішній сектор по причині того, що ми не будемо розділяти суб'єктів фінансових відносин за ознакою резидентності. Тому, для прикладу, якщо у домогосподарстві будуть взаємодіяти з банком, то це може бути банк як в межах національних кордонів, так і зарубіжний, — на природу відносин це не вплине.

І насамкінець, перш ніж перейти до побудови схеми, маємо з'ясувати, що ініціюватиме виникнення фінансових відносин і що буде їх проявом. Якщо щодо останнього ми визначили, що це будуть різні типи вхідних та вихідних грошових потоків, а також їх цільове призначення, то ініціація їх появи буде обумовлена прийняттям домогосподарством певних фінансових рішень. Тепер, розуміючи, усі аспекти функціонування системи фінансових відносин, пропонуємо на рис. 1 розглянути, яким же буде у ній місце саме домогосподарств.

Коментуючи наведену на рис. 1 карту, яка відображає систему фінансових відносин, зазначимо, що нашим завданням було ідентифікувати в системі її координат

саме домогосподарство і показати, які фінансові відносини виникають як всередині нього, так і зовні. Тому ми не досліджуємо і не висвітлюємо у цій роботі характер зв'язків між іншими суб'єктами (фінансовими та нефінансовими корпораціями, органами державного управління, некомерційними організаціями), проте відмічаємо існування таких за допомогою вказівників.

Особливу увагу хочемо звернути на ті моменти, які або не висвітлені, або ж показані побіжно в науковій літературі, зокрема, на структуру внутрішніх фінансових відносин домогосподарства. Якщо мова йде про домогосподарство сімейного типу, то тут можливе формування як спільного сімейного бюджету, так і особистих бюджетів. Планувати спільні витрати можуть також й учасники несімейних домогосподарств, однак характер і структура таких витрат звісно будуть іншими (наприклад, спільна оплата житла чи комунальних послуг, в той час як продукти харчування можуть купуватись кожним учасником окремо за рахунок особистого бюджету). Окрім того, ми допускаємо існування всередині домогосподарства кредитних відносин.

Що стосується зовнішніх фінансових відносин, які можуть виникати між окремим домогосподарством і представниками інших секторів економіки, то тут ми їх деталізуємо та доповнюємо. Наприклад, низка авторів, праці яких ми розглядали вище, при згадці фінансових відносин між фінансовими інституціями та домогосподарствами переважно вказують на рух грошових коштів, обумовлених депозитами, кредитами, страховими внесками та страховим відшкодуванням. При цьому вони не згадують, що учасники домогосподарства можуть бути працівниками цих установ і отримувати заробітну плату, а також те, що відносини можуть виникати й з іншими фінансовими посередниками, як от недержавні пенсійні фонди (НПФ), інститути спільного інвестування (ІСІ), торговцями цінними паперами, що обумовлює відповідний рух грошових коштів. Також ми доповнили карту системи фінансових відносин такою групою суб'єктів, як некомерційні організації, які можуть не лише бути отримувачами коштів від домогосподарств-донорів та членів, а й виступати в ролі роботодавців і надавати грошову допомогу, гранти, стипендії тощо іншим особам.

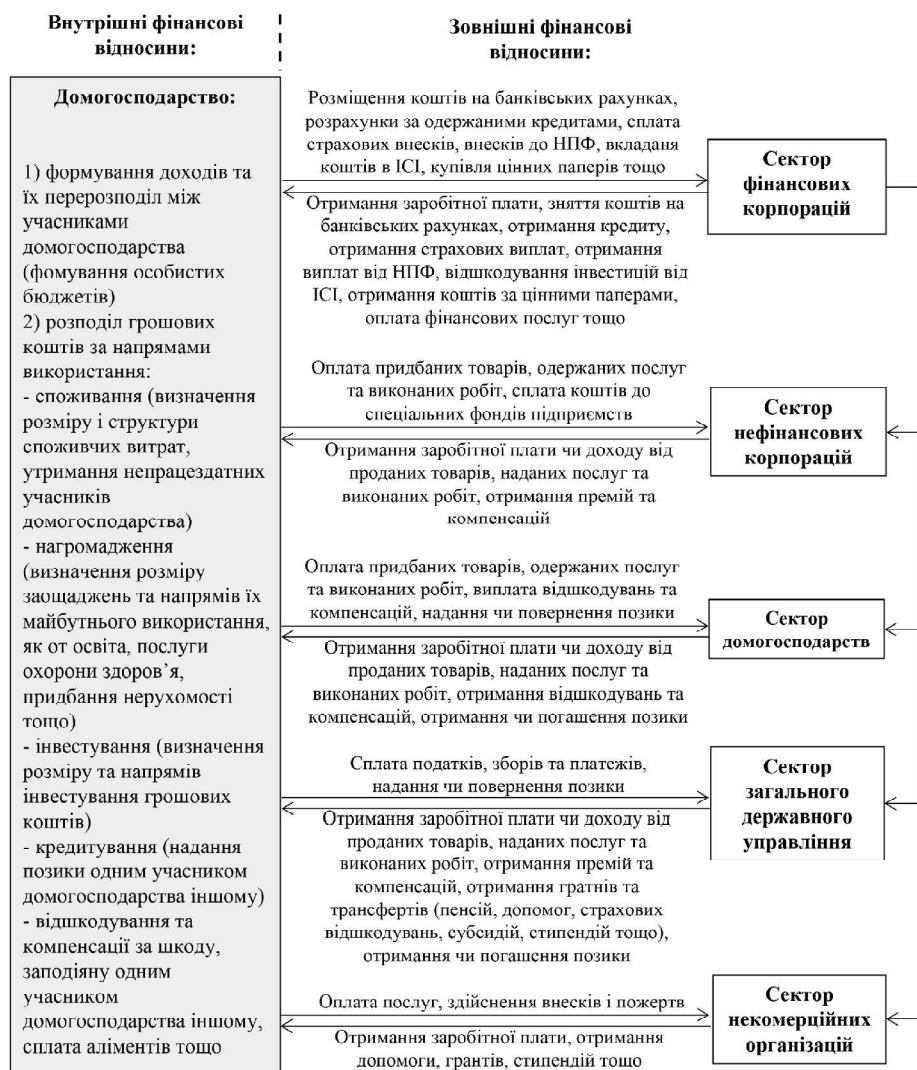


Рис. 1. Домогосподарство в системі фінансових відносин

Джерело: розроблено автором.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, як бачимо, домогосподарство є активним суб'єктом системи фінансових відносин, які є неоднорідними, стійкими і водночас варіативними, а також такими, що постійно розвиваються та міняються в умовах ринкової економіки. Виникають вони тоді, коли домогосподарство чи його окремий учасник приймає певне фінансове рішення, обумовлене його фінансовою поведінкою.

Слід розуміти, що характер фінансових відносин в рамках цієї системи для самих домогосподарств буде визначатися низкою чинників, про які, зокрема, йшлося вище в рамках класифікації. Мова йде і про рівень відкритості суб'єкта, і про рівень його фінансової інклюзивності. Проте перелік цих детермінант не є чітко визначеним і систематизованим у науковій літературі. Тому напрямом подальших досліджень у цій сфері ми вбачаємо саме виокремлення та узагальнення чинників, які впливають на фінансову поведінку домогосподарства та характер його взаємодії з усіма учасниками системи фінансових відносин.

Література:

1. Зухба О.М. Інститут домогосподарства в національній економіці: монографія. Донецьк: Донбас. 2014. 512 с.
2. Кізіма Т. О. Фінанси домогосподарств: концептуальні засади теорії і практики: дис. д-ра екон. наук: 08.00.08. Тернопіль: ТНЕУ. 2011. 466 с.
3. Станкевич Ю.Ю. Домогосподарство в ринковій економічній системі та його відображення у світовій економічній думці ХХ століття: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.01. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана. 2010. 21 с.
4. Богиня Д., Бурлуцький С. Домогосподарство: гомеостатичний підхід. Економічна теорія. 2014. № 3. С. 60—71.
5. Зятковський І.В. Фінанси суб'єктів господарювання в умовах інституціональних перетворень: монографія. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 388 с.
6. Мостенець С.В. Домогосподарство як домінуючий інститут розвитку держави. Наукові записки. Серія "Економіка". 2011. № 17. С. 240—245.
7. Перит І. Економічна сутність домогосподарств як учасників підприємницької діяльності. Економічний дискурс. 2019. № 3. С. 66—74.
8. Дмитриченко Л.І. Політична економія. Підручник. Донецьк: ТОВ "Східний видавничий дім". 2012. 712 с.
9. Піддубна Л.П. Документаційне забезпечення домогосподарств: Навч. посіб. Київ: Центр освіти третього віку. 2016. 56 с.
10. Черничко Т.В. Формування фінансових відносин в умовах еволюційних трансформаційних змін в економічній системі України. Регіональна економіка. 2011. № 3. С. 105—113.
11. Ярина А., Брежнєва-Єрмоленко О. Роль фінансів домогосподарств у ресурсному забезпеченні економіки. Економічний дискурс. Випуск 1. 2013. С. 117—120.
12. Тарасюк М.В. Роль та особливості функціонування фінансів домогосподарств у ринковій економіці. Інноваційна економіка. 2013. № 9. С. 11—16.
13. Ігнатова О.А. Фінанси домогосподарств у складі фінансової системи України. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: Збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Красноармійськ, 20 грудня 2012 р.) / Красноармійський індустріальний інститут ДонНТУ. В 2-х томах. Т.1. Донецьк: "Світ книги", 2012. С. 140—143.
14. Про затвердження Класифікації інституційних секторів економіки України: Наказ Державної служби статистики України від 03 грудня 2014 № 378. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0378832-14#Text> (дата звернення: 15.07.2025)
15. Чмерук Г.Г., Стороженко О.О. Сутність та визначення фінансових відносин суб'єктів господарювання. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 5. С. 91—99.
16. Макроекономіка: базовий курс: навч. посіб. / [проф. І.Й. Малий, проф. І.Ф. Радіонова, доц. Т.Ф. Кущенко, доц. Н.В. Федірко та ін.] Київ: КНЕУ, 2016. 246 с.
- household in the national economy: monograph], Donbas, Donetsk, Ukraine.
2. Kizyma, T.O. (2011), "Households finance: conceptual foundations of the theory and practice", Abstract of Doctoral dissertation, Money, finance and credit, Ternopil National Economic University, Ternopil, Ukraine.
3. Stankevych, Yu.Yu. (2010), "The household in the market economic system and it's reflection in the world economic thought of the XX century", Ph.D. Thesis, The economic theory and the history of economic thought, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine.
4. Bohynia, D. and Burluts'kyj, S. (2014), "Household: a homeostatic approach", Ekonomichna teoriia, vol. 3, pp. 60—71.
5. Ziatkovs'kyj, I.V. (2006), Finansy sub'iektiv hospodariuvannia v umovakh instytutsional'nykh peretvoren': monohrafiia [Finances of economic entities under institutional transformations: monograph], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.
6. Mostenets', S.V. (2011), "The household as a dominant institution of state development", Naukovi zapysky. Seriiia "Ekonomika", vol. 17, pp. 240—245.
7. Peryt, I. (2019), "Economic essence of households as participants of entrepreneurial activities", Ekonomichnyj dyskurs, vol. 3, pp. 66—74.
8. Dmytrychenko, L.I. (2012), Politychna ekonomiiia [Political economy], TOV "Skhidnyj vydavnychyj dim", Donetsk, Ukraine.
9. Pidubna, L.P. (2016), Dokumentatsijne zabezpechennia domohospodarstv [Documentary support of households], Tsentri osvity tret'oho viku, Kyiv, Ukraine.
10. Chernychko, T.V. (2011), "Building of financial relations in terms of evolutionary transformational changes in Ukrainian economic system", Rehional'na ekonomika, vol. 3, pp. 105—113.
11. Yaryna, A. and Brezhnieva-Yermolenko, O. (2013), "The role of household finances in the resource provision of the economy", Ekonomichnyj dyskurs, vol. 1, pp. 117—120.
12. Tarasiuk, M.V. (2013), "The role and peculiarities of functioning of households' finances in market economy", Innovatsijna ekonomika, vol. 19, pp. 11—16.
13. Ihnatova, O.A. (2012), "Household finances within the financial system of Ukraine", Aktual'ni problemy ekonomichnoho i sotsial'noho rozvytku rehionuv [Current issues of economic and social development of the region], Krasnoarmiisk Industrial Institute of DonNTU, Donetsk, Ukraine, pp. 140—143.
14. State Statistics Service of Ukraine (2014), Order "On the Approval of the Classification of Institutional Sectors of the Economy of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0378832-14#Text> (Accessed 15 July 2025).
15. Chmeruk, H.H. and Storozhenko, O.O. (2018), "Essence and definition of financial relations of business entities", Derzhava ta rehiony. Seriiia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 5, pp. 91—99.
16. Malyj, I.J. Radionova, I.F. Kutsenko, T.F. Fedirko N.V. et al (2016), Makroekonomika: bazovyj kurs [Macroeconomics: basic course], KNEU, Kyiv, Ukraine.

References:

1. Zukhba, O.M. (2014), Instytut domohospodarstva v natsional'ni ekonomitsi: monohrafiia [The institution of the

Стаття надійшла до редакції 16.07.2025 р.

С. В. Сирцева,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4824-3741>

Т. С. Кучміїова,

к. е. н., доцент, доцент економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій, Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5647-8167>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.132

СТАН ТА НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

S. Syrtseva,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor

of the Department of Accounting and Taxation, Mykolaiv National Agrarian University

T. Kuchmiiova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Cybernetics,

Computer Sciences and Information Technologies, Mykolaiv National Agrarian University

STATE AND DIRECTIONS OF DIGITALISATION OF ACCOUNTING PROCESSES OF PUBLIC SECTOR ENTITIES IN UKRAINE

У статті досліджено цифровізацію облікових процесів суб'єктів державного сектору України. Визначено основні фактори, що стримують ефективну цифрову трансформацію: технічні, нормативні, кадрові та організаційні. Обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення цифровізації, зокрема гармонізацію нормативної бази, уніфікацію методичних підходів, розвиток цифрових компетентностей персоналу та створення єдиного інформаційного простору. Проаналізовано можливості адаптації міжнародного досвіду, зокрема країн ЄС, до національної практики. Визначено напрями та механізми реалізації цифровізації облікових процесів суб'єктів державного сектору, реалізація яких сприятиме прозорості, ефективності та підзвітності облікових процесів.

The digital transformation of accounting processes is becoming a strategic component of the reform of public administration and financial reporting in Ukraine. The public sector faces the challenge of implementing modern information systems to improve transparency, accountability, and efficiency in financial management. However, the actual pace and depth of digitalization remain uneven across public sector entities.

The purpose of this study is to assess the current state of digitalization of accounting processes in public sector institutions, identify key barriers to effective transformation, and formulate practical recommendations for improving regulatory, methodological, organizational, and human resource support for digital reforms.

The research identifies a range of systemic constraints: outdated software, lack of integrated platforms, insufficient regulatory adaptation, limited digital competencies among accounting personnel, and weak interdepartmental coordination. The article proposes strategic directions for improvement, including the harmonization of the legal framework with international standards (IPSAS), the unification of accounting procedures in a digital environment, the development of digital education infrastructure, and the creation of a unified ERP system for the public sector. Special attention is paid to the potential for adapting successful EU practices in Ukraine.

The findings and recommendations may serve as a basis for shaping state policy in the field of accounting digitalization and for developing a modern, integrated, and transparent digital accounting ecosystem for the public sector of Ukraine.

Ключові слова: цифровізація обліку, державний сектор, бухгалтерський облік, інформаційні системи, автоматизація обліку, МСФЗДС (IPSAS), ERP-система, SAP Business One.

Key words: accounting digitalisation, public sector, accounting processes, information systems, accounting automation, IPSAS standards, ERP system, SAP Business One.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Цифровізація облікових процесів у державному секторі України є однією з ключових передумов оптимізації управління державними фінансовими ресурсами. Впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність бюджетних установ сприяє підвищенню оперативності обробки облікових даних, покращенню якості фінансової звітності, а також посиленню внутрішнього контролю. Однак на практиці рівень цифрової трансформації значно різниться між суб'єктами державного сектору, що пояснюється відмінностями у технічному оснащенні, кваліфікації працівників бухгалтерської служби та нормативно-правовому регулюванні.

Автоматизація бухгалтерського обліку, впровадження електронного документообігу та створення єдиних інформаційних платформ є стратегічно важливими напрямками цифровізації суб'єктів державного сектору. Проте ефективна реалізація таких процесів потребує вирішення ряду проблем — від удосконалення методичних підходів до уніфікації облікових процедур і формування цифрових компетенцій облікового персоналу.

На практиці трансформація облікових процесів суб'єктів державного сектору не завжди має системний характер. Частина установ вже впровадила сучасні програмні рішення та активно застосовують цифрові платформи для ведення бухгалтерського обліку. Водночас значна частина суб'єктів державного сектору обмежується фрагментарним впровадженням окремих інструментів або продовжує використовувати застарілі технологічні рішення. Така ситуація зумовлена недостатньою методичною підтримкою, обмеженістю фінансових ресурсів та дефіцитом кваліфікованих кадрів,

здатних забезпечити ефективне функціонування цифрових систем.

Таким чином, цифровізація облікових процесів у державному секторі України перебуває на етапі поступового розвитку. Її повноцінна реалізація потребує цілісного підходу, який поєднує організаційний, технологічний і кадровий супровід на всіх рівнях функціонування суб'єктів державного сектору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку у державному секторі України набула особливої актуальності та знаходиться у центрі уваги сучасної економічної науки. Це питання активно розглядається у вітчизняних наукових дослідженнях, які висвітлюють як загальнонаукові засади цифровізації, так і практичні аспекти впровадження інформаційних технологій у діяльність суб'єктів державного сектору.

Так, науковці І.В. Семенець, С.О. Шевченко, О.О. Григорів [1], С.В. Онешко, О.Г. Дроздова, Н.А. Іванова [2] у своїх дослідженнях представили всебічний огляд сучасного стану цифрової трансформації обліку бюджетних установ. Автори детально описали вплив інформаційних систем на підвищення ефективності облікових процедур, прозорість фінансових потоків та скорочення часу обробки даних.

У дослідженні К.М. Крамаренка, О.А. Шаповал [3] приділено увагу аналізу послідовності процедур цифрової трансформації: електронний документообіг, інтеграція хмарних сервісів та застосування технології блокчейн. Автори наголошують, що успішність цих процесів залежить від синергетичного впровадження технологій та розвитку цифрових компетенцій фахівців.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика цифровізації облікових процесів у державному та приватному секторах України

Критерій порівняння	Приватний сектор	Державний сектор
Економічний результат діяльності	Отримання прибутку	Функціонують на засадах неприбутковості
Джерела фінансування	Прибуток, кредити банків, інвестиції	Кошти відповідних бюджетів та власні надходження бюджетних установ
Нормативна база	НП(С)БО, МСФЗ	НП(С)БОДС, Бюджетний кодекс України
Мета цифровізації	Підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності	Прозорість, підзвітність, контроль за використанням бюджетних коштів
Ключові ознаки цифровізації	Децентралізована, орієнтована на бізнес-процеси	Централізована, регламентована, прив'язана до контролюючих органів
Основні IT-рішення	ERP-системи, CRM, MASTER:Бухгалтерія, IC-ПРО, Agri:Бухгалтерія, SAP Business One	Є-Data, ProZorro, Є-Звітність, UA-БЮДЖЕТ, IC-ПРО, М.Е.Дос, MASTER:Бухгалтерія

Джерело: узагальнено авторами.

Важливим напрямом досліджень є взаємозв'язок цифровізації облікових процесів з імплементацією міжнародних стандартів. Так, у роботі Л.Л. Гевлич та І.Г. Гевлича [4] розглянуто взаємозв'язок між цифровою трансформацією обліку в державному секторі України та впровадженням МСФЗДС. Автори здійснили порівняльний аналіз НП(С)БОДС та міжнародних стандартів, визначили особливості функціонування облікових систем суб'єктів державного сектору в умовах воєнного стану, а також визначили цифрові інструменти, які можуть сприяти оптимізації національної облікової системи, підвищенню прозорості та ефективності управління державними фінансами у повоєнний період.

Окрему увагу приділено проблемам цифрової грамотності та професійної підготовки кадрів. Так, у роботах Л.Л. Гевлич [5], Н.В. Кудлаєвої, Т.В. Косташ, А.А. Михалків [6] розкрито проблеми формування цифрових компетентностей бухгалтерських працівників. Вчені доводять, що без належної підготовки фахівців повноцінна реалізація цифрових ініціатив неможлива, і пропонують запровадити системи безперервного навчання, орієнтовані на опанування цифрових інструментів.

Попри значну увагу науковців до проблематики цифровізації облікових процесів у державному секторі, низка ключових питань залишається невирішеною. Зокрема, потребують подальшого дослідження аспекти нормативного забезпечення, методичної уніфікації цифрового обліку, формування цифрових компетентностей персоналу та інтеграції облікових платформ. Це зумовлює необхідність комплексного, міждисциплінарного підходу до подальших досліджень у цій сфері.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є оцінка стану впровадження цифрових технологій в облікові процеси суб'єктів державного сектору України, виявлення ключових проблем та обґрунтування шляхів удосконалення організаційного,

нормативного, методичного й кадрового забезпечення з урахуванням вимог державного управління та розвитку інформаційного середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація облікових процесів у державному секторі є однією з ключових передумов модернізації управління державними фінансовими ресурсами. У сучасних умовах цифрова трансформація набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує підвищення прозорості, оперативності, достовірності та контрольованості фінансових операцій у бюджетних установах.

Сутність цифровізації полягає у переході від фрагментарної автоматизації до комплексного використання інформаційно-комунікаційних технологій на всіх етапах ведення бухгалтерського обліку. До ключових складових цифровізації належать: впровадження електронного документообігу, використання спеціалізованих програмних продуктів, інтеграція даних у хмарні сервіси, автоматичне формування фінансової звітності, а також підключення до централізованих державних платформ.

Особливості функціонування суб'єктів державного сектору зумовлюють специфічні вимоги до цифровізації бухгалтерського обліку. На відміну від підприємств приватного сектору, бюджетні установи:

- виконують функції реалізації державної політики у соціальній, освітній, медичній, культурній, оборонній та інших сферах;

- працюють за принципом цільового використання коштів та суворої підзвітності перед суспільством і державою;

- здійснюють облік відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі, які передбачають деталізовану аналітику, використання економічної класифікації видатків бюджету, функціональної класифікації доходів, видатків та кредитування державного бюджету та дотримання єдиних бюджетних процедур.

Для обґрунтування особливостей цифровізації в бюджетних установах доцільно розглянути порівняльні характеристики її реалізації у державному та приватному секторах (таблиця 1).

Такі характеристики обумовлюють функції бухгалтерського обліку, які виходять за межі класичних обліково-реєстраційних задач. Зокрема, йдеться про забезпечення: планування та контролю бюджетних асигнувань; моніторингу витрат; звітності до ДКСУ та інших державних органів; внутрішнього контролю й оцінки ефективності використання бюджетних коштів.

Відповідно, цифровізація в державному секторі виконує не лише технічну, а й інституційну функцію, забезпечуючи:

- прозорість фінансових операцій;
- підвищення точності та достовірності облікових даних;
- зменшення корупційних ризиків;
- оптимізацію ресурсів і скорочення адміністративних витрат;
- автоматизацію процесів формування звітності та аналізу витрат [7].

Таким чином, цифровізація обліку у державному секторі — це не просто технічна модернізація, а глибока інституційна зміна, що вимагає комплексного підходу, включаючи оновлення нормативного середовища, розвиток цифрових компетентностей персоналу, інтеграцію інформаційних систем та дотримання вимог кібербезпеки.

Вона виступає ключовим елементом трансформації системи управління бюджетними коштами та створює підґрунтя для підвищення довіри до діяльності суб'єктів державного сектору.

Впровадження цифрових технологій у бухгалтерський облік суб'єктів державного сектору України є процесом поступовим, нерівномірним і багаторівневим. Рівень цифровізації значно відрізняється залежно від типу установи, галузевої належності, наявного програмного забезпечення, технічного оснащення та кадрового потенціалу.

На основі аналізу практики використання програмного забезпечення, рівня його поширеності, відповідності вимогам Державної казначейської служби, а також узагальнення результатів анкетування бухгалтерів різнопрофільних бюджетних установ Миколаївської області сформовано рейтинг бухгалтерських програм, якими користуються суб'єкти державного сектору (таблиця 2).

Попри наявність сучасних програмних рішень, результати опитування свідчать, що значна частина бюджетних установ обмежується частковим використанням цифрових інструментів. Найпоширенішими є фрагментарне впровадження електронного документообігу або звітності без наскрізної інтеграції облікових модулів. Деякі установи досі користуються застарілими локальними програмами або ведуть части-

Таблиця 2. Рейтинг програмних продуктів для автоматизації обліку в суб'єктах державного сектору України

Місце в рейтингу	Програмний продукт	Характеристика та функціональне призначення
1	M.E.Doc	Система електронного документообігу й звітності, пропонує більше ніж 1500 готових шаблонів для різних типів документів, є можливість створювати власні.
2	MASTER: Бухгалтерія	Повнофункціональна система для ведення обліку, містить модулі «Бюджетування», «Бухгалтерія», «Зарплата» і «Кадри», що дає змогу не лише обробляти дані, й швидко звітувати про використання бюджетних коштів. Програмний продукт MASTER:Бухгалтерія для бюджетних установ має налагоджені інтеграції з офіційним державним інформаційним порталом Є-Data, системами «Клієнт Казначейства – Казначейство» та «Клієнт – Банк», електронним торговельним майданчиком SmartTender.biz, акредитованим в системі публічних закупівель ProZorro.
3	ISpro: Бюджет	ERP-рішення з широкими можливостями для бюджетних установ. Має великий функціонал. У кожному випадку розробник створює унікальну конфігурацію з модулів програми для оптимального задоволення потреб бюджетної установи.
4	KBS. Облік бюджетної установи	Програмний продукт, який забезпечує комплексний супровід усіх розділів бухгалтерського обліку в установі, забезпечує створення будь-яких видів звітів на підставі даних обліку.
5	FTT-Бюджет	Онлайн-програма має розширений функціонал: робота з первинними документами, договорами, кошторисами, звітність, нарахування заробітної плати тощо. Є можливість експортувати первинні документи до казначейства та Є-Data.
6	Дебет Плюс	Програма призначена для організації бухгалтерського, фінансового та кадрового обліку установами та організаціями, що перебувають на державному фінансуванні.
7	SAP Business One	Програмне рішення активно використовується як у бізнес-середовищі, так і в державних установах для ведення бухгалтерського обліку, контролю за витратами бюджету та управління ресурсами.

Джерело: узагальнено авторами.

ну обліку вручну, або в програмі Excel, що істотно знижує ефективність управління інформаційними потоками.

Незважаючи на актуальність і стратегічну важливість цифровізації облікових процесів у суб'єктах державного сектору, її практична реалізація стикається з низкою системних обмежень — технічних, нормативних, кадрових та організаційних, які комплексно впливають на темпи та ефективність цифрової трансформації.

Технічні обмеження проявляються насамперед у:

- різному ступені забезпечення установ матеріально-технічними ресурсами;

- використанні застарілих або фрагментованих інформаційних систем, що унеможлиблює інтеграцію облікових функцій;

- відсутності інтегрованих платформ для обліку та фінансового моніторингу;

- зростанні потреби у безпечних цифрових рішеннях, з огляду на ризики витоку або втрати даних.

Нормативні обмеження пов'язані з невідповідністю чинної нормативно-правової бази вимогам цифрового середовища:

- відсутність єдиних державних стандартів для цифрових платформ та форматів фінансової звітності;

- неврегульованість питань електронної безпеки та відповідальності;

- інституційна невизначеність у питаннях імплементації міжнародних стандартів бухгалтерського обліку



Рис. 1. Напрями та механізми реалізації цифровізації облікових процесів суб'єктів державного сектору

Джерело: сформовано авторами.

для державного сектору (IPSAS), що стримує адаптацію до міжнародної практики.

Крім того, нормативні бар'єри посилюються під впливом технологічного прогресу, зокрема через [8]:

- відсутність нормативного визначення правового статусу документів, створених із застосуванням алгоритмів штучного інтелекту;

- невизначеність механізмів розподілу відповідальності при використанні автоматизованих систем прийняття управлінських або облікових рішень;

- відсутність спеціальних вимог до захисту даних при використанні розподілених реєстрів та систем штучного інтелекту.

Кадрові обмеження зумовлені низьким рівнем підготовки персоналу до роботи в цифровому середовищі:

- обмежені цифрові компетентності бухгалтерів бюджетних установ;

- відсутність системного професійного навчання з акцентом на цифрові інструменти обліку;

- недостатня мотивація персоналу до впровадження інновацій через страх перед технологічними змінами;

- дефіцит кваліфікованих IT-фахівців у державному секторі, здатних підтримувати й розвивати цифрові системи.

Організаційні обмеження є наслідком фрагментарності управлінських рішень та відсутності єдиної координаційної політики цифровізації:

- непослідовне впровадження цифрових рішень у різних установах без належної методичної та технічної підтримки;

- слабка інтеграція інформаційних систем між установами та на міжвідомчому рівні;

- дублювання облікових операцій у кількох програмних продуктах без обміну даними;

- відсутність стратегічного бачення цифрової трансформації обліку на рівні держави, зокрема щодо створення єдиної ERP-платформи для державного сектору.

Таким чином, загальний стан цифровізації облікових процесів у державному секторі України залишається фрагментарним і нерівномірним. Це зумовлює потребу у переході від розрізнених ініціатив до комплексного, скоординованого впровадження цифрових рішень. Розвиток цифрової інфраструктури обліку повинен ґрунтуватися на централізації інформаційних потоків, інтеграції цифрових платформ, забезпеченні відповідного технічного та кадрового ресурсу, а також формуванні єдиного інформаційного середовища для управ-

іння державними фінансами за принципами ERP-систем [9].

На основі узагальнення ключових обмежень цифровізації та вивчення кращих міжнародних практик доцільно сформулювати низку практичних заходів, реалізація яких дозволить забезпечити стійку, цілісну та ефективну цифрову трансформацію облікових процесів суб'єктів державного сектору України.

З метою систематизації підходів до впровадження цифрових рішень в обліковий процес суб'єктів державного сектору України, виділено основні напрями та практичні механізми їх реалізації, що представлені на рисунку 1.

Представлена на рисунку 1 узагальнена схема цифрової трансформації облікових процесів суб'єктів державного сектору демонструє взаємозв'язок ключових напрямів цифровізації з організаційними, нормативними, технічними та кадровими чинниками, що забезпечують їх реалізацію. Разом із тим, для досягнення належного ефекту від цифрових перетворень необхідним є поглиблений аналіз окремих напрямів трансформації облікових процесів із конкретизацією механізмів їх реалізації у практиці бюджетних установ.

Одним із пріоритетних напрямів є формування єдиного інформаційного середовища на основі ERP-системи, яка має забезпечувати наскрізну інтеграцію обліково-фінансових, кадрових і контрольно-аналітичних функцій. Доцільним є створення модульної архітектури з єдиними принципами побудови обліку, з урахуванням вимог НП(С)БОДС, Бюджетного кодексу України та IPSAS. Інформаційно-аналітичне наповнення ERP-рішення має враховувати потреби інтеграції з ключовими державними платформами (Є-Data, Є-Звітність, ProZorro, UA-Бюджет), що дозволить забезпечити єдність облікових потоків, контроль використання коштів, прозорість прийняття рішень.

Особливої уваги потребує формування цифрових компетентностей працівників бухгалтерських служб, що має реалізовуватись у формі безперервної професійної освіти. Необхідною є розробка національної цифрової освітньої платформи для державного сектору, яка охоплюватиме програми сертифікації, практичні тренінги з використання облікових IT-рішень таких як SAP Business One, інструменти самостійного тестування й оцінювання навичок [10].

Такі заходи сприятимуть зниженню бар'єрів у цифровій трансформації, адаптації персоналу до нових функціональних ролей, що виникають у цифровому середовищі, а також забезпечать сталу підтримку функціонування впроваджених систем.

Важливою складовою цифрової трансформації є забезпечення кібербезпеки та технічної надійності цифрової інфраструктури. В умовах активного використання відкритих мереж та хмарних рішень зростає потреба у впровадженні комплексних заходів із захисту даних, зокрема багаторівневого шифрування, систем авторизації, резервного копіювання інформації, безперервного моніторингу безпеки. Доцільним є також запровадження державної програми модернізації технічної бази бюджетних установ, що має передбачати оновлення

серверного обладнання, розбудову безпечних комунікаційних каналів, підтримку ліцензійного програмного забезпечення.

У контексті реформування системи бухгалтерського обліку в державному секторі України особливого значення набуває врахування досвіду країн Європейського Союзу, які досягли вагомих результатів у впровадженні цифрових технологій для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності управління державними фінансами. Аналіз відповідних практик дає підстави для формулювання прикладних орієнтирів та інституційних моделей, які можуть бути адаптовані з урахуванням національного контексту.

Важливим елементом зазначених європейських практик є системна імплементація IPSAS, що створює нормативне підґрунтя для цифрової трансформації облікової системи та забезпечує порівнюваність фінансової звітності на міжнародному рівні.

З урахуванням загальних підходів, застосовуваних у країнах Європейського Союзу, можна окреслити кілька ключових напрямів, доцільних для адаптації в Україні:

- створення єдиного національного шлюзу обміну обліковими даними між бюджетними установами, Державною казначейською службою України та Рахунковою палатою України;
- поетапна адаптація IPSAS із синхронним розробленням цифрових облікових модулів;
- інституціоналізація цифрової підготовки кадрів державного сектору;
- запровадження цифрових інструментів, що дозволяють автоматично аналізувати облікові дані та виявляти помилки або порушення у витрачаннях бюджетних коштів за допомогою технологій штучного інтелекту.

Таким чином, міжнародний досвід свідчить, що цифровізація облікових процесів суб'єктів державного сектору є не лише технічним оновленням, а передусім інституційною реформою, що охоплює правове регулювання, кадрову політику, цифрову грамотність і технологічну інфраструктуру. Для України важливо не лише формально адаптувати окремі інструменти, а розбудувати цілісну систему цифрового обліку на основі узгоджених європейських принципів і стандартів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифровізація облікових процесів у суб'єктах державного сектору України є необхідною умовою модернізації сучасної системи обліку та звітності в бюджетній сфері. Водночас реалізація цифрової трансформації виявляється переважно фрагментарною, що зумовлено істотними розбіжностями у рівні технічного забезпечення, нормативно-методичному супроводі, кадровій спроможності та організаційній координації на різних рівнях управління.

У ході дослідження встановлено, що цифровізація облікових процесів у суб'єктах державного сектору стримується низкою взаємопов'язаних обмежень технічного, нормативного, кадрового та організаційного характеру. Їх наявність зумовлює фрагментарність циф-

рової трансформації та ускладнює формування цілісного інформаційного середовища в бюджетній сфері.

Обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення цифрової трансформації обліку, які передбачають: оновлення нормативно-правового забезпечення, уніфікацію методичних підходів, розвиток цифрових компетентностей персоналу, створення інтегрованих інформаційних систем та адаптацію міжнародного досвіду.

Література:

1. Семенець І.В., Шевченко С.О., Григорів О.О. Ефективність бухгалтерського обліку в державному секторі України в умовах цифровізації. *Modern Economics*. 2024 № 47 (2024). С. 109—115. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-16).

2. Онешко С.В., Дроздова О.Г., Іванова Н.А. Щодо зростання інформаційного потенціалу цифрового економічного простору: модернізація бухгалтерського обліку та аудиту в Україні. *Академічні візії*. 2023. Вип. 21. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/446> дата звернення: 17.07.2025).

3. Крамаренко К. М., Шаповал О. А. Напрями цифрової трансформації обліково-фінансової діяльності бюджетних установ. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10011> (дата звернення: 15.07.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.747.

4. Гевлич Л., Гевлич І. Цифрові інструменти впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності в державному секторі України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 2. С. 250—253.

5. Гевлич Л.Л. Професія бухгалтера у цифровій економіці. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3 (43). С. 138—146.

6. Кудлаєва Н.В., Косташ Т.В., Михалків А.А. Вплив цифрових технологій на трансформацію системи бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №7. URL: economics.com.ua/index.php/home/article/view/150/154 (дата звернення: 15.07.2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635426>.

7. Василюк М.М., Кузьмін Т.Л., Гнатюк Т.М., Вербіянська Р.В. Концептуальні засади обліку і внутрішнього аудиту витрат бюджетної установи у контексті цифровізації господарських процесів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 19—23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-3>.

8. Орлов О., Живилю Є., Нестеренко В. Нормативно-правові аспекти електронного документообігу в системі державного управління сектору оборони держави. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 13 (1). С. 106—113. DOI: <https://doi.org/10.15421/152512>.

9. Дорошенко О. Цифровізація обліку в державному секторі: реалії та виклики сьогодення. *Бухгалтерський облік суб'єктів державного сектору: проблеми практики та професійної підготовки: збірник тез за матеріалами круглого столу (м. Ірпін, 05 жовтня 2023 р.)*. Ірпін: Державний податковий університет, 2023. С. 23—26.

10. Кучмієва Т.С., Борян Л.О., Крайній В.О. Багатофункціональність програмного продукту SAP Business One та впровадження на підприємствах Украї-

ни. *Modern Economics*. 2024. № 46 (2024). С. 61—68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-09).

References:

1. Semenets, I.V., Shevchenko, S.O. & Hryhoriv, O.O. (2024), "Efficiency of Accounting in the Public Sector of Ukraine Under the Conditions of Digitalization", *Modern Economics*, vol. 47 (2024), pp. 109—115. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-16).

2. Oneshko, S.V., Drozdova, O.H. & Ivanova, N.A. (2023), "On increasing the information potential of the digital economic space: modernization of accounting and auditing in Ukraine", *Academic Visions*, vol. 21, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/446> (Accessed 17 Jul 2025).

3. Kramarenko, K. and Shapoval, O. (2022), "Directions of digital transformation of accounting and financial activity of budget institutions", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=10011> (Accessed 17 Jul 2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.74.

4. Hevlych, L., & Hevlych, I. (2025), "Digital tools for implementing international financial reporting standards in the public sector of Ukraine", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 340 (2), pp. 250—253. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-40>.

5. Hevlych, L.L. (2021), "The accounting profession in the digital economy", *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, vol. 3 (43), pp. 138—146.

6. Kudlaieva, N., Kostash, T., & Mykhalkiv, A. (2025), "The impact of digital technologies on the transformation of the accounting system in Ukraine", *Current Issues of Economic Sciences*, vol. 7, available at: <https://aeconomics.com.ua/index.php/home/article/view/150/154> (Accessed 17 Jul 2025). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635426>.

7. Vasyliuk, M.M., Kuz'min, T.L., Hnatyuk, T.M. & Verbyans'ka, R.V. (2025), "Conceptual principles of accounting and internal audit of budgetary institution expenditures in the context of digitalization", *Sustainable Development of Economy*, vol. 3 (54), pp. 19—23. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-3>.

8. Orlov, O., Zhyvylo, Y., & Nesterenko, V. (2025), "Regulatory and Legal Aspects of Electronic Document Management in the State Defense Sector Governance System", *Public Administration Aspects*, vol. 13 (1), pp. 106—113. <https://doi.org/10.15421/152512>.

9. Doroshenko, O. (2023), "Digitalization of accounting in the public sector: current realities and challenges", *Bukhhalters'kyj oblik sub'ektiv derzhavnoho sektoru: problemy praktyky ta profesijnoi pidhotovky: zbirnyk tez za materialamy kruhloho stolu* [Accounting in the public sector: issues of practice and professional training: proceedings of the round table], *Derzhavnyy podatkovyy universytet, Irpin, Ukraine*, October 5, pp. 23—26.

10. Kuchmiiova, T.S., Borian, L.O., Krainii, V. (2024), "The Multifunctionality of the SAP Business One Software Product and its Implementation at Ukrainian Enterprises", *Modern Economics*. vol. 46 (2024), pp. 61—68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-09).

Стаття надійшла до редакції 18.07.2025 р.

Ю. В. Біляк,
к. е. н., доцент кафедри фінансів,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9766-4780>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.139

ФІНАНСОВА ПОВЕДІНКА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ І ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ

Y. Biliak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FINANCIAL BEHAVIOR OF AGRICULTURAL ENTERPRISES:
TYPOLOGY OF STRATEGIES AND IMPACT ON FINANCIAL SECURITY

В умовах сучасної економічної нестабільності, фінансових потрясінь, воєнних загроз і динамічних змін на ринку праці особливої значущості набуває питання формування раціональної фінансової поведінки суб'єктів економіки. Незалежно від масштабу та напрямку діяльності, як підприємства, так і домогосподарства змушені приймати фінансові рішення в ситуації високої невизначеності. Обрана модель фінансової поведінки суттєво впливає не лише на поточну ефективність функціонування, а й на здатність до довгострокового розвитку, адаптації до зовнішніх викликів, збереження та нарощування фінансового потенціалу.

У статті здійснено комплексне дослідження фінансової поведінки аграрних підприємств як ключового чинника забезпечення їхньої економічної стійкості в умовах нестабільного середовища. Актуальність теми зумовлена зростанням впливу зовнішніх ризиків, зокрема інфляційних процесів, валютних коливань, воєнних загроз, які значною мірою трансформують підходи до управління фінансами в аграрному секторі. Автором систематизовано теоретичні підходи до визначення фінансової поведінки, проаналізовано її зміст як сукупності рішень, дій та моделей використання фінансових ресурсів, що формуються під впливом інституційних, психологічних та економічних факторів.

Особливу увагу приділено типологізації стратегій фінансової поведінки — агресивної, консервативної та компромісної. Критеріями класифікації виступають рівень толерантності до ризику, обсяг залученого капіталу, інвестиційна активність та реакція на макроекономічні шоки. У статті представлено порівняльний аналіз реальних аграрних компаній: до агресивної моделі віднесено МНР і Kernel, що характеризуються високим борговим навантаженням, активною експансією та інвестиційною динамікою; до компромісної — Astarta та ІМС, які демонструють збалансоване співвідношення між кредитною активністю та фінансовою стійкістю; до консервативної — малі фермерські господарства, що переважно функціонують за рахунок власного капіталу і спрямовані на збереження ресурсів.

У результаті дослідження доведено, що компромісна стратегія є найбільш пристосованою для аграрного бізнесу в умовах воєнної економіки, адже дає змогу забезпечити і короткострокову фінансову сталість, і перспективи тривалого розвитку. Сформульовано висновки щодо потреби врахування поведінкових факторів при формуванні фінансової стратегії. Напрямки для подальших досліджень запропоновані, а саме в інтеграції фінансової поведінки у моделі управління ризиками аграрних підприємств.

In today's environment of economic instability, financial turmoil, military threats, and dynamic changes in the labor market, the issue of forming rational financial behavior of economic entities is of particular importance. Regardless of the scale and direction of their activities, both businesses and households are forced to make financial decisions in a situation of high uncertainty. The chosen model of financial behavior significantly affects not only the current efficiency of functioning, but also the ability to long-term development, adaptation to external challenges, preservation and increase of financial potential.

The article presents a comprehensive study of the financial behavior of agricultural enterprises as a key factor in ensuring their economic sustainability in an unstable environment. The relevance of the topic is due to the growing influence of external risks, in particular inflationary processes, currency fluctuations, and military threats, which significantly transform approaches to financial management in the agricultural sector. The author systematizes theoretical approaches to the definition of financial behavior, analyzes its content as a set of decisions, actions and models of financial resources use, which are formed under the influence of institutional, psychological and economic factors.

Particular attention is paid to the typology of financial behavior strategies — aggressive, conservative and compromise. The criteria for classification are the level of risk tolerance, the amount of capital raised, investment activity and reaction to macroeconomic shocks. The article presents a comparative analysis of real agricultural companies: the aggressive model includes MHP and Kernel, characterized by high debt burden, active expansion and investment dynamics; the compromise model includes Astarta and IMC, which demonstrate a balanced ratio between lending activity and financial stability; the conservative model includes small farms that mainly operate at the expense of equity and are aimed at preserving resources.

The study proves that it is the compromise strategy that is the most adaptive for agrarian business in a war economy, as it allows ensuring not only short-term financial stability but also the prospects for sustainable development. Conclusions are drawn about the need to take into account behavioral factors in the process of forming a financial strategy, and directions for further research are proposed, in particular in terms of integrating financial behavior into risk management models of agricultural enterprises.

Ключові слова: фінансова стратегія, фінансова безпека, економічний конфлікт інтересів, фінансова поведінка.

Key words: financial strategy, financial security, economic conflict of interest, financial behavior.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах економічної нестабільності, фінансових криз, військових викликів і трансформацій ринку праці особливої актуальності набуває проблема формування ефективної фінансової поведінки економічних суб'єктів. Незалежно від розміру та сфери діяльності, як підприємства, так і домогосподарства стикаються з необхідністю ухвалення фінансових рішень в умовах невизначеності. Від обраної стратегії фінансової поведінки залежать не лише поточні результати гос-

подарювання, а й довгострокова стійкість, здатність до адаптації, збереження капіталу та його примноження.

Проте, в науковій літературі досі відсутня узгоджена систематизація фінансових стратегій поведінки та не існує сталих критеріїв оцінки їхньої результативності в різних економічних обставинах. Це ускладнює практичну реалізацію теоретичних підходів до формування фінансової стратегії як у мікроекономіці, так і на рівні національної фінансової системи. Підвищення ролі індивідуального та корпоративного фінансового планування виступає однією з причин актуальності дослідження стратегій фінансової поведінки. Це відбувається за умов наявної нестабільності економічного середовища. Війна

в Україні, девальвація національної валюти, інфляційні процеси, а також ризики та зміни у структурі доходів докорінно трансформують підходи до бізнес-фінансів та особистих коштів. У таких умовах стратегічний підхід до фінансової поведінки стає необхідною умовою для забезпечення фінансової безпеки, стабільності та адаптивності економічних суб'єктів. Зростання фінансової невизначеності, впровадження нових технологій у сфері фінансів (таких як fintech), а також необхідність раціоналізації ресурсів вимагають від суб'єктів господарювання та домогосподарств переходу від ситуативної до стратегічної фінансової поведінки. Зокрема, потребує наукового обґрунтування вибір між агресивною, захисною та компромісною моделлю фінансової поведінки залежно від рівня ризику, доходів та очікувань.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні наукові розвідки зосереджують увагу на пристосуванні фінансової діяльності економічних суб'єктів до макроекономічної нестабільності, значної інфляції та невизначеності. Вивчення факторів становить безсумнівний інтерес для дослідників. Дані чинники мають вплив на здійснення вибору стратегії домогосподарствами та підприємствами: агресивної, захисної чи компромісної. Зокрема, проаналізовано поведінкову теорію Б. Барбера та Т. Одеана, які дослідили вплив емоцій і надмірної впевненості на інвестиційні рішення економічних агентів [1]; теорію раціонального вибору Г. Беккера, згідно з якою індивід прагне максимізації очікуваної корисності [2]; а також концепцію когнітивних спотворень у фінансових рішеннях, запропоновану Р. Талером [3].

У вітчизняному науковому дискурсі важливий внесок у розробку поведінкових аспектів здійснено Зайцем В., який дослідив зв'язок між фінансовою поведінкою домогосподарств та їхньою резильєнтністю в умовах соціально-економічної нестабільності [4]. Автор обґрунтовує актуальність формування заощаджувальної моделі поведінки як засобу адаптації до зовнішніх ризиків. У роботі Кізими Т. акцентується роль психологічних чинників у прийнятті фінансових рішень, зокрема в умовах нестабільності, що зумовлює поширення компромісної або захисної фінансової стратегії серед суб'єктів господарювання [5]. Дослідження Лозиченка О. доповнює типологію фінансових стратегій, виокремлюючи адаптивні та реактивні моделі як форми поведінки, притаманні аграрним підприємствам в умовах високої волатильності [6]. Таким чином, наукові публікації останніх років свідчать про зацікавленість та зростаючу роль стратегічного підходу до фінансової поведінки, а також потребу у подальшому теоретичному узагальненні та емпіричній верифікації існуючих моделей.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування стратегій фінансової поведінки аграрних підприємств в умовах економічної нестабільності, а також визначення їх впливу на фінансову стійкість, прибутковість і здатність до адаптації в кризовому середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У даному дослідженні автором фінансова поведінка трактується не як побутова або особистісна модель споживання, а як система усвідомлених дій та рішень економічного суб'єкта (фізичної особи, домогосподарства або підприємства), спрямованих на управління фінансовими ресурсами з урахуванням цілей, рівня ризику, доступності фінансових інструментів, зовнішнього економічного середовища та індивідуальних уподобань. Вона відображає сукупність моделей споживання, заощадження, інвестування, кредитування, а також реакцій на фінансові стимули чи шоки, що формуються під впливом соціально-економічних, психологічних і інституційних чинників. Простіше кажучи, це сукупність дій, рішень і звичок суб'єкта (особи, домогосподарства, підприємства), що пов'язані з управлінням фінансовими ресурсами з метою досягнення певних економічних цілей у конкретному середовищі.

У фінансовій поведінці суб'єктів господарювання та домогосподарств виділяють певні стратегії, котрі відображають часовий горизонт планування, очікуваний рівень доходу, ступінь толерантності до ризику та їхні особисті пріоритети стосовно розпорядження грошовими коштами. В сучасних обставинах стратегії фінансової поведінки досить різноманітні. До найчастіше зустрічаються належать агресивна, захисна, а також компромісна.

Агресивна фінансова стратегія у поведінці характеризується високою схильністю до ризику заради досягнення максимального прибутку в коротко — або середньостроковій перспективі. Економічні суб'єкти, котрі схильні до мінливості прибутків, але націлені на стрімке збільшення капіталу, віддають перевагу саме їй. У рамках даної стратегії типовими інструментами виступають акції, операції з деривативами, криптовалюта, венчурні інвестиції та інші активи з високим рівнем ризику. Незважаючи на потенціал високої доходності, агресивна стратегія є вразливою до коливань ринку та макроекономічної нестабільності, що може призвести до значних фінансових втрат. Серед українських агрохолдингів, можна привести приклад "Kernel Holding S.A." — найбільшого експортера соняшникової олії та зерна в Україні, який володіє понад 500 000 га ріллі і мережею із 28 елеваторів (2,34 млн тонн ємності). Особливість фінансової стратегії агрохолдингу полягає в активній фінансовій поведінці (залучає кредити, випускає цінні папери), інвестує у модернізацію інфраструктури (енергоспоживчі комплекси, вагони, біо-ТЕЦ), яка характерна для агресивної моделі — сильна інвестиційна активність і зростання капіталу. Також, ще одним прикладом агресивної фінансової стратегії є ПАТ "Миронівський хлібопродукт", який демонструє агресивну фінансову стратегію, поєднуючи високий рівень боргового навантаження (приблизно \$900 млн), активні інвестиції та щедрю дивідендну політику з відносно стабільним готівковим резервом, 80% якого зберігається за межами України.

Консервативна (захисна) стратегія ґрунтується на мінімізації фінансових ризиків та збереженні наявного капіталу. Основний акцент робиться на стабільність, передбачуваність та низькоризикові активи. Така стра-

Таблиця 1. Порівняльна таблиця фінансових стратегій

Критерій	Агресивна стратегія	Консервативна стратегія	Компромісна стратегія
Кому притаманні?	Агрохолдинги	Малі підприємства, в т.ч. мікропідприємства	Середні підприємства
Ціль	Максимізація прибутку	Збереження капіталу	Збалансоване зростання з мінімізацією ризику
Ставлення до ризику	Високий ризик прийнятний	Ризик уникається	Помірний рівень ризику, частково контрольований
Витрати	Високі, часто не обмежуються	Мінімальні, строго контрольовані	Контрольовані, плануються за потребами
Типові дії	Інвестиції в акції, криптовалюти, бізнес, стартапи	Депозити, страхування, накопичення «на чорний день»	Часткове інвестування + резерв + контроль витрат
Фінансова грамотність	Висока або поверхнева (іноді без розрахунків)	Базова, обережна	Середня або вища, з плануванням і аналітикою
Інвестиції	Акції, криптовалюти, стартапи	Депозити, облігації, нерухомість	Комбінація акцій, депозитів, нерухомості
Фінансова подушка	Може бути відсутня або мінімальна	Пріоритет — створення й збереження резерву	Формується, але не на шкоду зростанню
Поведінка у кризу	Може втратити значну частину капіталу	Стабільна, часто без змін	Гнучка: перерозподіл ресурсів, скорочення ризиків
Тип особистості	Ризиковий, підприємливий	Обережний, стабільний	Розсудливий, адаптивний
Горизонт планування	Коротко- або середньостроковий	Довгостроковий	Середньо- та довгостроковий
Фінансові інструменти	Ризикові: акції, деривативи, криптовалюти	Консервативні: депозити, страхування	Комбінація: частково акції, частково депозити
Довгостроковий ефект	Можливість великого прибутку або втрат	Повільне зростання, висока стабільність	Стійке зростання з помірним ризиком

тегія передбачає формування фінансової "подушки безпеки", накопичення коштів на банківських депозитах, інвестування в облігації з фіксованою доходністю, а також придбання полісів страхування. Ця стратегія переважає серед суб'єктів, які мають низький рівень фінансової толерантності до ризику або негативний досвід втрат. Однак її обмеженням є низький рівень доходу та обмежені можливості нарощення капіталу. Наприклад, незалежні фермери та невеликі агропідприємства, які зазвичай працюють на власному капіталі або за оптимального притоку коштів (не використовують великого кредитування), створюють резервні фонди в депозити і не залучають кредит до великих капіталовкладень у інфраструктуру. Варто зазначити, що під час війни, фермери, все ж таки, надають перевагу формуванню подушки безпеки, тобто відмовляються від дорогих експансій і фокусуються на виживанні в межах власних ресурсів.

Компромісна стратегія — це сполучення агресивної і захисної моделей. Вона передбачає збалансований підхід в управлінні фінансами, враховуючи рівень ризику та доходність. Саме така стратегія надає можливість формувати резервні фонди та здійснювати достатньо безпечне інвестування. Окрім того, вона частково розміщує кошти у досить ризикові, але потенційно прибуткові активи. Компромісна модель фінансової поведінки базується на системному фінансовому плануванні, аналізі інвестиційної привабливості активів і здатності

швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Вона є найпоширенішою серед домогосподарств і суб'єктів малого та середнього бізнесу. Наприклад, "Astarta Holding" — це середній агрохолдинг (виробництво зерна та цукрової продукції), фінансова поведінка якого полягає у поєднанні кредитів з інвестиційною діяльністю (наприклад, €30 млн від ЄБРР і €9 млн "зелений" кредит). Тобто, агрохолдинг демонструє компромісну фінансову стратегію, поєднуючи раціональне збалансування ризиків і прибутковості з модернізацією без надмірного боргового навантаження. Також, компромісний фінансову стратегію реалізує агрохолдинг "IMK", поєднуючи помірне боргове навантаження з поступовим зростанням фінансових показників, що демонструє збалансований підхід між ризиком і доходом.

В таблиці 1 наведений порівняльний аналіз фінансових стратегій, який дає можливість виявити ключові відмінності між агресивною, компромісною та консервативною моделями управління фінансовою поведінкою, а також оцінити їхню ефективність в умовах нестабільного економічного середовища.

Отже, у процесі вибору фінансової поведінки аграрного підприємства вищий менеджмент здійснює вибір між різними фінансовими стратегіями — агресивною, компромісною або консервативною — залежно від поєднання низки ключових факторів. Цей вибір не є універсальним і визначається специфікою господарської

Таблиця 2. Приклади фінансової поведінки українських аграрних підприємств

Модель	Приклад	Борг	Інвестиції	Ризик	Ризик-аудит
Агресивна	Kernel	\$206 млн	Інфраструктура, елеватори, ТЕЦ	Високий	Можливий борговий стрес
Компромісна	Astarta Holding	Помірний	€39 млн (СБРР)	Середній	Збалансований
Консервативна	Фермери та малі агровиробники	Практично немає	Лише власні кошти	Низький	Мінімальний

діяльності, інституційними обмеженнями, зовнішніми викликами та поведінковими установками керівної ланки.

Перш за все, на вибір стратегії впливає загальна цільова орієнтація підприємства. Агресивна фінансова схема віддає пріоритет активному залученню інвестицій та стороннього капіталу. Її використовують, якщо компанія розширює ринки, активно зростає або здійснює вертикальну інтеграцію догори. Консервативна стратегія натомість, як правило, переважає у підприємств, які прагнуть мінімізувати різні ризики й зберегти стабільність власних фінансів за умов обмеженого доступу до ресурсів. Зазвичай компромісна модель застосовується серед тих підприємств, котрі прагнуть і до зростання, і до збереження цілком контрольованого боргового навантаження, поєднуючи, таким чином, обидва підходи.

Другим важливим чинником виступає наявність фінансових ресурсів. Агресивну стратегію зазвичай обирають ті великі агрохолдинги, котрі мають налагоджені канали для залучення інвестицій чи кредитів, в тому числі міжнародні. Невеликі й помірні фермерські господарства позбавлені аналогічного доступу. Вони обирають консервативну модель, що базується на самоопитності, а також на власному капіталі.

Толерантність до ризику являється вагомим фактором, який має вплив на поведінку менеджменту. Вона визначає собою спроможність до дій за наявності умов невизначеності. На відміну від цього, обачні суб'єкти господарювання уникають зовнішніх ризиків та боргових зобов'язань, обираючи більш консервативну стратегію, в той час як підприємства з високим ступенем ризику схильні до агресивного фінансового менеджменту.

Сприйнятливості до ризику є важливим чинником впливу на адміністрування. Це є третя змінна, що справляє вплив на їхню поведінку. Вона окреслює здатність працювати за доби непевності. На відміну від схильних до агресивного фінансового управління підприємств із високим рівнем ризику, обачні суб'єкти обирають консервативну стратегію, уникаючи зовнішніх ризиків та боргових зобов'язань.

Трансформація стратегічного курсу відбувається під безпосереднім впливом обставин зовнішнього середовища, а саме інфляції, війни, політичної нестабільності, валютних коливань. Обрання фінансової стратегії постає наслідком багатопланового аналізу, що охоплює все — від макроекономічного передбачення до індивідуальних управлінських преференцій. Він безпосередньо впливає на фінансову захищеність, інвестиційну привабливість і стабільність аграрного підприємства в майбутньому.

З метою емпіричного підтвердження типології фінансової поведінки доцільно проаналізувати прикла-

Таблиця 3. Візуалізація поширеності стратегій за типами підприємств (у % від загальної кількості у відповідній групі)

Тип підприємства	Консервативна	Компромісна	Агресивна
Малі фермери	80 %	15 %	5 %
Середні підприємства	40 %	50 %	10 %
Великі агрохолдинги	10 %	35 %	55 %

ди фінансової поведінки українських аграрних підприємств, що репрезентують різні стратегічні підходи (табл. 2).

В умовах існування воєнної економіки, значної нестабільності та певного обмеження у доступі до наявних фінансових ресурсів, відбувається зміщення домінуючих моделей фінансової поведінки підприємств аграрного сектору. Найпоширенішою стала консервативна стратегія. Для неї властива мінімізація фінансових ризиків, уникнення надмірного боргового навантаження, а також зосередження на збереженні ліквідності. Зазначена модель є переважно характерною для малих і середніх фермерських господарств, котрі вимушені покладатися на місцеві ринки, пристосованість і внутрішні ресурси з причини браку стабільного доступу до зовнішнього капіталу.

Компромісна стратегія, своєю чергою, утримує позиції серед помірних агрокомпаній та сільськогосподарських об'єднань, націлених на нововведення, які хочуть поєднати обачне кредитування з вкладеннями у модернізацію. Вони обережні через нестабільне макросередовище, хоча демонструють адаптивність і використовують грантові разом з програмними джерелами фінансування (зокрема через ДАР).

Агресивна стратегія на сучасному етапі фактично залишилася доступною лише для великих, капіталізованих агрохолдингів з диверсифікованою структурою доходів, експортною орієнтацією та наявністю довгострокових кредитних ліній від міжнародних партнерів. Їх фінансова поведінка орієнтована на збереження обсягів виробництва, освоєння нових ринків та інвестиції в інфраструктурні проекти навіть в умовах воєнного ризику. Таким чином, спектр фінансових стратегій в аграрному секторі України чітко структурується відповідно до розміру підприємства, доступу до фінансових ресурсів, рівня прийнятності ризиків та здатності до інституційної адаптації (табл. 3).

Як свідчать дані таблиці, найвищий рівень поширеності консервативної стратегії спостерігається серед малих фермерських господарств (80 %), що пояснюється обмеженим доступом до кредитних ресурсів, високим рівнем ризику ведення бізнесу та орієнтацією на самозбереження. У середньому сегменті аграрних підприємств домінує компромісна стратегія (50 %), яка

дозволяє поєднувати помірне фінансування з розвитком інвестицій інноваційного спрямування. Натомість агресивна стратегія є типовою переважно для великих агрохолдингів (55 %), що володіють розширеним доступом до міжнародних ринків капіталу, розвиненою інфраструктурою та ресурсною базою. Таким чином, рівень доступу до фінансування, ступінь ризикованості менеджменту та наявність стратегічного бачення розвитку значною мірою визначають домінування тієї чи іншої моделі фінансової поведінки в аграрному секторі.

Проведений аналіз надав можливість сформулювати дієві рекомендації стосовно адаптування фінансових стратегій та вибору для аграрних підприємств з огляду на рівень фінансової автономності, структури ресурсів та їхнього обсягу.

1. Підвищення рівня відносно фінансової грамотності для бухгалтерів і керівників є необхідним для малих фермерських господарств. Це передбачає організацію вебінарів, короткострокових освітніх програм, а також консультацій із застосуванням прикладного фінансового планування. Рекомендовано запроваджувати елементарні інструменти бюджетування із щомісячним моніторингом грошових потоків. Також є важливим здійснювати оцінювання рентабельності для кожної виробничої ділянки. Слід також застосовувати державні цифрові платформи, зокрема ДАР, для подання клопотань стосовно підтримки своєчасно та без будь-яких посередників, зводячи до мінімуму витрати та послаблюючи залежність від зовнішнього фінансування.

2. Середнім агропідприємствам доцільно будувати компромісну фінансову стратегію, засновану на поєднанні власного капіталу з помірним використанням банківських кредитів, програм пільгового кредитування (наприклад, "5 — 7 — 9%") та грантів (через "єРобота" або міжнародних донорів). Рекомендується створити внутрішню систему оцінки ефективності кредитного навантаження, запровадити показники контролю ліквідності та кредитного плеча. Середнім господарствам варто також створювати фінансові резерви на випадок операційних збоїв і розглядати модель часткової кооперації для зниження витрат на техніку, логістику або збут.

3. Великим агрохолдингам доцільно провести стратегічну переоцінку боргової політики з урахуванням нових геополітичних, валютних і логістичних ризиків. Замість акценту на агресивне розширення через борги, доцільно зосередитися на управлінні валютною позицією, оптимізації структури фінансування (довгострокові та короткострокові кредити) та посиленні фінансової прозорості перед зовнішніми контрагентами. Рекомендується створити сценарне моделювання ризиків, інтегрувати систему комплаєнсу у взаємодію з міжнародними партнерами, а також — інвестувати в ESG-звітність, що підвищить довіру до компанії на глобальному фінансовому ринку в період воєнної економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У контексті запровадженого в Україні воєнного стану значних трансформацій зазнала фінансова поведінка в аграрних підприємствах. У зв'язку зі збільшенням зовнішніх ризиків, обмеженням логістики, порушенням

ринкових механізмів, зниженням інвестицій та непередбачуваністю валютного середовища, агробізнес вимушений обирати більш обачні й адаптивні фінансові стратегії. У підсумку малі та середні підприємства демонструють більш стриману поведінку. У той самий час, певна кількість великих компаній переходить до компромісних моделей, аби зменшити борговий тягар та підвищити стійкість. Умови війни обумовили невідкладну потребу у формуванні фінрезервів, відшуканні донорів та збільшенні ефективності застосування капіталу. Отже, стратегія фінансової поведінки в період воєнного стану є не тільки економічною реакцією, але й способом виживання та тривалої адаптації для агропідприємств.

Література:

1. Barber, B. M., & Odean, T. (2001). Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment. *The Quarterly Journal of Economics*, 116 (1), 261—292.
2. Becker, G. S. (1976). *The Economic Approach to Human Behavior*. University of Chicago Press.
3. Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. *Journal of Behavioral Decision Making*, 12(3), 183—206.
4. Заяць В. Фінансова поведінка домогосподарств у контексті їх резильєнтного розвитку. Демографія та соціальна економіка. 2024. № 1. С. 41—58. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001479505>
5. Кізима Т., Булавинець В., Кізима А. Фінансова поведінка домогосподарств у контексті розвитку поведінкових фінансів. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 4. С. 152—164. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.152>
6. Лозиченко, О. (2023). Економічна поведінка домогосподарств: сутність та особливості формування. *Сталий розвиток економіки*, (2 (47)), 132—136. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-19>

References:

1. Barber, B.M. and Odean, T. (2001), "Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 116 (1), pp. 261—292.
 2. Becker, G.S. (1976), *The Economic Approach to Human Behavior*, University of Chicago Press, Chicago, USA.
 3. Thaler, R.H. (1999), "Mental accounting matters", *Journal of Behavioral Decision Making*, vol. 12 (3), pp. 183—206.
 4. Zaiats', V. (2024), "Financial behavior of households in the context of their resilient development", *Demohrafiia ta sotsial'na ekonomika*, vol. 1, pp. 41—58, available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001479505> (Accessed 25 June 2025).
 5. Kizyma, T. Bulavynets', V. and Kizyma, A. (2022), "Financial behavior of households in the context of the development of behavioral finance", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 32. 4, pp. 152—164. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.152>
 6. Lozychenko, O. (2023), "Economic behavior of households: the essence and features of formation", *Stalij rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (47), pp. 132—136. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-19>
- Стаття надійшла до редакції 21.07.2025 р.*

УДК 336.22: 657.446: 347.73: 351:713

Н. А. Гресь,
к. пед. н., доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин і аудиту,
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2897-714X>

К. К. Недоступ,
д. філос. з права, головний державний інспектор
відділу правового супроводження діяльності управління правового забезпечення,
Головне управління ДПС у Дніпропетровській області
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0122-7007>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.145

СПІРНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕДУРИ СПРАВЛЯННЯ ВІЙСЬКОВОГО ЗБОРУ: CONTRA FACTUM NON DATUR ARGUMENTUM

N. Hres,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Relations and Auditing, Dnipro University of Technology
K. Nedostup,
PhD in Law, Chief state inspector of the Legal Support Section of the Legal Support Department
of the Main Department, State Tax Service in Dnipropetrovsk region

CONTROVERSIAL ASPECTS OF THE PROCEDURE FOR COLLECTING THE MILITARY FEE:
CONTRA FACTUM NON DATUR ARGUMENTUM

Запровадження військового збору відбулось за прискореною законодавчою процедурою, з порушенням принципу стабільності податкового законодавства та вимог законодавчої техніки. Наголошено, що короткотермінове (тимчасове) адміністрування податкових платежів не передбачено господарським і податковим законодавством. Відзначено, що військовий збір не включено до податкової системи, адже його не занесено до офіційного списку загальнодержавних обов'язкових податкових платежів. Помічено, що процедуру справляння військового збору розташовано у непризначених для цього перехідних положеннях кодифікованого закону. Зауважено, що з 03.08.2014 й дотепер бракує офіційної дефініції поняття "військовий збір"; законодавчо не визначено базу оподаткування й напрями використання коштів, що надходять в казну внаслідок адміністрування аналізованого податкового платежу. Доведено, що військовий збір зумовлює подвійне оподаткування доходів фізичних осіб і суб'єктів господарювання з третьої групи платників єдиного податку. Запропоновано визначити для військового збору іншу, ніж для податку на доходи фізичних осіб, базу оподаткування.

The article analyzes the flaws and shortcomings of the current procedure for collecting the military fee. It was noted that the introduction of the military fee was carried out under the accelerated legislative procedure, in violation of the principle of stability of tax legislation and the requirements of legislative technique. It was emphasized that short-term (temporary) administration of tax payments is not provided for by commercial and tax legislation. It was noted that the military fee is not included in the tax system, as it is not included in the official list of national mandatory tax payments. It was observed that the procedure for collecting the military fee is located in transitional provisions of the codified law that are not intended for this purpose. It was noted that since August 03, 2014 and until now there has been no official definition of the concept of "military fee"; the tax base and the directions of targeted use of tax revenues of the analyzed fiscal payment are not defined by law. It was proved by calculation that the military fee causes the double taxation of income of individuals and business entities from the third group of single tax payers. The proposal to rename the military fee into the tax was questioned, as there is the need for funds for psychological and physical rehabilitation of c and civilians who suffered during martial law, assistance to families of fallen soldiers, etc. The article emphasizes the importance of legislative determination of the directions of use of funds which are received into the treasury as military fees and introduction of appropriate amendments to the Budget Code of Ukraine. It was proposed to define for the military fee another tax base than for the personal income tax. It was emphasized that it is expedient to consider the issue of differentiation of the military fee rate depending on the amount of income (wages, remuneration under a civil law contract) of individual. It was highlighted that it is necessary to analyze the organization of accounting for the amounts of tax benefits from the military fee and the reflection of information about them in tax reporting.

Ключові слова: військовий збір, обов'язкові елементи збору, податкова система, подвійне оподаткування, податкові пільги, цільове призначення податкового платежу.

Key words: military fee, mandatory elements of fee, tax system, double taxation, tax benefits, purpose of tax payment.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Військовий збір справляється з 03.08.2014 р. Правовою підставою для його адміністрування вважають п. 161, яким було доповнено підрозд. 10 розд. XX Податкового кодексу України (ПКУ) [1] згідно з Законом України № 1621 від 31.07.2014 р. [2, п. 21 ч. 1 розд. I]. Надалі в процедуру справляння військового збору неодноразово вносили зміни. Новий обов'язковий платіж збільшив податкове навантаження фізичних осіб [3, с. 25; 4, с. 39; 5, с. 226; 6, с. 126] (з 01.01.2025 й суб'єктів господарювання) та обсяг обов'язків податкових агентів, а також посилив інтерес науковців до процедури оподаткування доходів згаданих осіб і порядку справляння військового збору зокрема, особливо в світлі останніх податкових змін у цій сфері.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Військовий збір як складову податкового механізму вивчали Ю. В. Кузьменко, О. М. Коропатов, В. Б. Люб-

чик [7, с. 60—66], О. В. Солдатенко [5, с. 224—229], О. Шпак, Д. Безрученко [6, с. 118—127]. Правову природу цього податкового платежу, його обов'язкові елементи, законодавчі ініціативи щодо їхньої зміни аналізували Н. І. Атаманчук, Л. М. Касьяненко [8, с. 65—72], Д. І. Потапова, А. В. Василенко, П. М. Дуравкін [9, с. 301—303] та ін. Науковці обґрунтовують і пропонують шляхи удосконалення процедури справляння військового збору. Проте "до цього часу в нашій державі ні на законодавчому, ні на доктринальному рівні не сформовано ефективну модель правового регулювання військового збору, та й взагалі правовий механізм зазначеного податкового платежу на-вряд чи можна характеризувати як досконалий" [10, с. 133].

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Мета статті — обґрунтування недоліків чинної процедури справляння військового збору та формулювання пропозицій щодо їх усунення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Проаналізувавши хронологію подій, пов'язаних з прийняттям Закону України № 1621 від 31.07.2014 р. [2], можна зробити висновок, що введення справляння військового збору відбулось поспішно, за прискороною законодавчою процедурою [11, гл. 18-11, 25 розд. IV] з порушенням принципу стабільності податкового законодавства [1, пп. 4.1.9 п. 4.1 ст. 4] та вимог законодавчої техніки [12; 13].

У п. 4 пояснювальної записки до Проекту Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України (щодо удосконалення окремих положень) від 21.07.2014 р. № 4309а відповідного фінансового обґрунтування не представлено, його сутність сформульовано розпливчасто, а саме: "реалізація зазначеного акта надасть можливість отримання додаткових надходжень до зведеного бюджету" [14]. Тут буде доречним зауважити авторам цього документа, що "зведений бюджет є сукупністю показників бюджетів, що використовуються для аналізу та прогнозування економічного і соціального розвитку держави" [15, ч. 1 ст. 6].

На офіційному порталі Верховної Ради України текст висновку Комітету з питань податкової та митної політики від 23.07.2014 р. на законопроект № 4309а відсутній; в оприлюдненому подібному документі від 31.07.2014 р., підготовленому Головним науково-експертним управлінням, бракує остаточної компетентної думки щодо пропозиції "запровадити новий загальнодержавний збір — військовий збір" [14]. Промульгація Закону України № 1621 від 31.07.2014 р. [2], включення його до Єдиного державного реєстру нормативно-правових актів, оприлюднення тексту документа з усіма реквізитами в офіційному друкарському виданні (газеті "Голос України") відбулись у надзвичайно стислі строки.

На момент появи у тексті підрозд. 10 розд. XX ПКУ (03.07.2014) пункт 161 складався з шести підпунктів; елементи військового збору (крім бази оподаткування) було визначено з використанням відсильного способу формулювання норм права. З 03.07.2014 до 05.07.2025 податкові норми, що регулюють порядок справляння військового збору, зазнавали змін 18 разів.

Розглянемо деякі суттєві, на наш погляд, недоліки чинної процедури справляння військового збору.

1. Брак офіційного визначення поняття "військовий збір" і правового закріплення напрямів використання коштів, що надходять в казну в результаті адміністрування такого податкового платежу. На цю обставину неодноразово звертали увагу науковці, зокрема І. Є. Криницький [10, с. 134], Д. І. Потапова, А. В. Василенко, П. М. Дуравкін [9, с. 303] та ін.

Зауважимо, що відповідно до норми п. 6.2 ст. 6 ПКУ збору характерні умовність та індивідуальна відплатність (отримання його платниками "спеціальної вигоди, у тому числі внаслідок вчинення на користь таких осіб державними органами, органами місцевого самоуправління, іншими уповноваженими органами та особами юридично значимих дій). Назва аналізованого податко-

вого платежу прямо вказує на його цільове призначення. Але й досі в жодному нормативно-правовому акті не визначено перелік витрат, що фінансуються за рахунок його податкових надходжень.

Науковці по-різному формулюють мету справляння військового збору — це "зміцнення обороноздатності нашої держави" [8, с. 66]; фінансування Збройних Сил України [3, с. 24; 7, с. 63], оборонних / військових потреб держави [4, с. 37; 6, с. 121] тощо. Вчені Д. І. Потапова, А. В. Василенко, П. М. Дуравкін зазначають, що "військовий збір за своєю природою є податком", особливістю якого є "цільове призначення на оборону країни" [9, с. 303]. На думку О. В. Солдатенко отримання платниками військового збору спеціальної вигоди полягає у використанні залучених коштів на конкретну мету — "забезпечення фінансування заходів з підвищення обороноздатності держави" [5, с. 226—227].

Деякі дослідники підкреслюють, що кошти, отримані від справляння військового збору "зараховують не на окремі рахунки певного цільового фонду" [7, с. 63], не до "спеціального фонду держбюджету" [7, с. 65; пропонують внести зміни "до БК України щодо виключного направлення коштів військового збору до спеціального фонду Державного бюджету України" [8, с. 70]; визначають цей обов'язковий платіж як "загальнодержавний податок на доходи фізичних осіб" [5, с. 225; 9, с. 302].

Науковці вважають за потрібне закріпити в ПКУ цільове призначення військового збору [8, с. 70; 10, с. 134]. Вчений-правознавець І. Є. Криницький пропонує зробити це у такий спосіб: зафіксувати спрямування коштів від справляння аналізованого податкового платежу на технічне переозброєння війська; регламентувати пов'язаність акумульованих коштів зі створенням сприятливих умов для військовослужбовців [10, с. 134—135].

Зауважимо, в п. 2 пояснювальної записки до законопроекту № 4309а зазначено, що "новий загальнодержавний збір — військовий збір" пропонується запровадити тимчасово "з метою забезпечення фінансування заходів з підвищення обороноздатності держави" [14]. Як бачимо, від самого початку було визначено безумовний характер нового елемента податкової системи. Натомість ініціатор згаданого законопроекту [14] Прем'єр-міністр України, юрист і економіст А. П. Яценюк, Комітет з питань податкової та митної політики, Головне науково-експертне правління апарату Верховної Ради України не звернули свою увагу на цю обставину.

На нашу думку, з огляду на норми п. 6.2 ст. 6 ПКУ, мета справляння військового збору полягає в наповненні бюджету коштами, потрібними державі для збільшення фінансування заходів з реабілітації військовослужбовців і цивільних осіб, що зазнали психологічних і фізичних травм унаслідок воєнних дій, матеріальної підтримки сімей загиблих воїнів тощо.

Резюмуючи вищевикладене, констатуємо актуальність вчинення таких дій:

1) у Податковому кодексі України визначити поняття "військовий збір" та закріпити цільове призначення цього податкового платежу (з конкретизацією напрямів використання бюджетних коштів);

2) у Бюджетному кодексі України вилучити військовий збір зі складу доходів загального фонду та включити його до складу спеціального фонду Державного бюджету України; закріпити створення відповідного державного фонду у складі спеціального фонду державного бюджету (на кшталт Державного фонду поводження з радіоактивними відходами [15, ст. 24³] тощо).

2. Офіційне закріплення за військовим збором статусу тимчасового обов'язкового податкового платежу з 03.08.2014 й дотепер [1, абз. 1 п. 16¹ підрозд. 10 розд. XX]. Відомо, що спочатку планували адмініструвати військовий збір протягом законодавчо визначеного не тривалого часу — з 03.08.2014 до 01.01.2015 р. Потім наприкінці 2014 р. законодавцем було прийнято рішення про зміну кінцевого терміну чинності цього збору [16, п. 118 ч. 1]. З формулювання "до ... завершення реформи Збройних Сил України" [1, абз. 1 п. 16¹ підрозд. 10 розд. XX] (до речі сказати, яку було розпочато ще в січні 1997 р.) випливає, що згаданий податковий платіж з 01.01.2025 р. встановлено на невизначений строк. Такого висновку доходять й інші дослідники процедури справляння військового збору (Ю. В. Кузьменко, О. М. Коропатов, В. Б. Любчик [7, с. 63], С. В. Осадчук, А. О. Брюховецька [4, с. 37], П. М. Дуравкін, Д. І. Потапова, А. В. Василенко [9, с. 302]). Твердження Ю. В. Кузьменко, О. М. Коропатова, В. Б. Любчика [7, с. 63], О. В. Солдатенко [5, с. 227] ніби відсутність військового збору у складі загальнодержавних і місцевих податків і зборів, визначених ст. 9 і ст. 10 ПКУ "підтверджує його тимчасовість", на нашу думку, є хибним.

Вважаємо за потрібне звернути увагу на вимоги до системи оподаткування, встановлені Господарським кодексом України. Згідно з нормою ч. 2 ст. 17 цього кодексу "закони, якими регулюється оподаткування ..., повинні передбачати ... стабільність (незмінність) протягом кількох років загальних правил оподаткування" [17]. Отже, практика короткотермінового (тимчасового) адміністрування податкових платежів не передбачена господарським і податковим законодавством. Тому, підкреслювати у ПКУ кінцевий термін справляння будь-якого податку / збору не варто. Після того, як зникне потреба в податкових надходженнях військового збору. Його потрібно буде вилучити з податкової системи, шляхом внесення відповідних змін до Податкового кодексу України.

3. Брак військового збору в офіційному переліку загальнодержавних податкових платежів та визначення його обов'язкових елементів у перехідних положеннях Податкового кодексу України. Відомо, що елементи податкової системи закріплено статтями 9 і 10 Податкового кодексу України. Помічено, що з 03.08.2014 й дотепер в офіційному переліку загальнодержавних і місцевих податків і зборів бракує військового збору [5, с. 227; 10, с. 135; 19, с. 521]. Наприклад, І. С. Криницький зауважує, "що в податковому законодавстві нині відсутня фіксація позиції щодо належності військового збору до будь-якого легального різновиду податкових платежів" [10, с. 135].

Опосередковано це можна встановити взявши до уваги приналежність військового збору до доходів загального фонду Державного бюджету, встановлену

нормою п. 1² ч. 2 ст. 29 Бюджетного кодексу України [15].

На відміну від О. В. Солдатенко [5, с. 227] повністю підтримуємо позицію М. П. Кучерявенка щодо правомірності адміністрування військового збору. Вчений-правник і економіст, член групи, що працювала у 2009–2010 рр. над Податковим кодексом України, М. П. Кучерявенко називає [18] такі формальні підстави для несплати військового збору: 1) відсутність його в переліку загальнодержавних податкових платежів, закріпленому ст. 9 ПКУ; 2) брак законодавчого визначення бази оподаткування. В інтерв'ю [18] науковець також акцентує увагу на порушенні в ході законодавчого процесу принципу стабільності податкового законодавства.

Суддя Верховного Суду, д-р юрид. наук І. Я. Олендер вважає, що підхід законодавця до регулювання військового збору порушує ... принцип єдиного підходу до встановлення податків і зборів" [19, с. 521], закріплений ст. 4 ПКУ.

Цілковито підтримуємо висновок М. П. Кучерявенка й І. Я. Олендера щодо порушення законодавцем обидвох згаданих вище принципів податкового законодавства. Так само, як і ці науковці [18; 19, с. 521], не розуміємо чому військовим збором не доповнено перелік загальнодержавних податкових платежів, закріплений ст. 9 ПКУ, а процедуру його справляння поміщено у підрозд. 10 "Інші перехідні положення" розд. XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України.

Вважаємо за потрібне звернути увагу на призначення такого структурного елемента правового акта, як перехідні положення.

Професор Ж. О. Дзейко, котра проблематику законодавчої техніки розробляє з 1999 р., зазначає, що "перехідні положення закону, в разі необхідності, регламентують правовідносини, які виникли до набрання чинності новим законом, питання вирішення справ, які знаходяться у провадженні, питання можливості зворотної дії закону тощо" [12]. Відомо, що такий елемент закону як перехідні положення використовують для того, щоб забезпечити плавність переходу та уникнути правової невизначеності, що може з'явитися під час зміни законодавства. Вони застосовуються тільки до моменту повного впровадження закону та адаптації до нього всіх відповідних правовідносин. Статтею 39 Закону України "Про правотворчу діяльність" [20] передбачено обставини за яких перехідні положення включаються до нормативно-правового акта. Серед них необхідність "передбачити інші норми тимчасового характеру, спрямовані на його реалізацію".

На нашу думку, для запровадження військового збору потрібно було, дотримуючись концептуальних засад оподаткування, правил законодавчої техніки і нормативно регламентованої процедури ухвалення закону, внести відповідні зміни до ПКУ, а саме:

1. Доповнити ст. 9 пунктом 9.1¹ такого змісту:

"9.1¹. До загальнодержавних зборів належить:

9.1.1. Військовий збір".

2. Доповнити розділом IV1 "Військовий збір", в якому визначити усі обов'язкові елементи нового податко-

Таблиця 1. Порядок обчислення податковим агентом обов'язкових відрахувань із заробітної плати, нарахованої працівнику, та з винагороди, що належить виконавцю — фізичній особі згідно з цивільно-правовим договором

Ознака	Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	Військовий збір (ВЗ)
Об'єкт оподаткування	Загальний місячний (річний) оподатковуваний дохід; доходи з джерела їх походження в Україні, які остаточно оподатковуються під час їх нарахування (виплати, надання) [1, п. 163.1 ст. 163, пп. 1 пп. 1.2 п. 16 ¹ підрозд. 10 розд. XX]	
Розрахунок податкового зобов'язання за таких умов:		
1) фізична особа працює за трудовим договором (контрактом), отримує заробітну плату;	Якщо $МОД > ГРМД$, тоді $ПДФО = МОД \times Сп / 100$. Якщо $МОД < ГРМД$, тоді $ПДФО = (МОД - ПСП) \times Сп / 100$	$ВЗ = МОД \times Сз / 100$
2) фізична особа працює за цивільно-правовим договором, отримує грошову винагороду	$ПДФО = ГВ \times Сп / 100$	$ВЗ = ГВ \times Сз / 100$

Примітки. МОД — місячний оподатковуваний дохід працівника, грн; Сп — ставка податку на доходи фізичних осіб, %; Сз — ставка військового збору, %; ПСП — податкова соціальна пільга, грн; ГРМД — граничний розмір місячного доходу працівника, який дає йому право на користування ПСП; ГВ — грошова винагорода згідно з цивільно-правовим договором, грн
Джерело: узагальнення авторів [1, ст. 163, 164, 168, 169, п. 16¹ підрозд. 10 розд. XX].

Таблиця 2. Порядок обчислення зобов'язання з єдиного податку та військового збору суб'єктами господарювання, що згідно з п. 291.4 ст. 294 ПКУ належать до третьої групи платників єдиного податку

Ознака	Єдиний податок (ЄП)	Військовий збір (ВЗ)
Об'єкт оподаткування	Порядок визначення доходів та їх склад, встановлені нормами ст. 292 ПКУ [1, ст. 292, пп. 3 пп. 1.2 п. 16 ¹ підрозд. 10 розд. XX]	
Розрахунок податкового зобов'язання	$ЄП = ОД \times Сеп / 100$	$ЄП = ГВ \times Сз / 100$

Примітки. ОД — дохід, що підлягає оподаткуванню, грн; Сеп — ставка єдиного податку, %; Сз — ставка військового збору, %; ГВ — грошова винагорода згідно з цивільно-правовим договором (договором підряду / про надання послуг), грн
Джерело: узагальнення авторів [1, ст. 292, 293, 295, п. 16¹ підрозд. 10 розд. XX].

вого платежу, підстави для надання податкових пільг та порядок їх застосування.

У такому разі, якщо не брати до уваги (як це зроблено в Законі України № 1621 від 31.07.2014 р. [2]) положення абз. 3 ч. 2 ст. 17 Господарського кодексу України та врахувати призначення перехідних положень правового акта, зміст п. 16¹, яким було доповнено підрозд. 10 розд. XX ПКУ потрібно було сформулювати таким чином: "16¹. Військовий збір уведено в податкову систему тимчасово — до 01.01.2015". Надалі, у разі прийняття рішення про продовження терміну справляння військового збору на невизначений час [16, п. 118 ч. 1], достатньо було б вилучити п. 16¹ з підрозд. 10 розд. XX ПКУ.

4. Законодавчо не визначено базу оподаткування військовим збором. Згідно з нормою п. 7.1 ПКУ, якщо офіційно не визначено хоча б один обов'язковий елемент податкового платежу, такий податок / збір не підлягає адмініструванню. Натомість, з 03.08.2014 й дотепер в чинній процедурі справляння військового збору бракує бази оподаткування.

Отже, цілком справедливо М. П. Кучерявенко вважає цю фактичну обставину формальною підставою для несплати військового збору [18]. Скажімо точніше — для заборони справляння згаданого податкового платежу.

Адже для визначення зобов'язання з військового збору потрібно знати "фізичний, вартісний чи інший характерний вираз об'єкта оподаткування, до якого застосовується податкова ставка" [1, п. 23.1 ст. 23].

Що саме стало причиною недбайливого формулювання змісту процедури справляння військового збору? Чому досі, після внесення 18 змін до п. 16¹ підрозд. 10 розд. XX ПКУ, бракує в ньому бази оподаткування? Ці питання потребують ретельного наукового розгляду.

5. Військовий збір зумовив "внутрішнє подвійне оподаткування".

Відсутність правового закріплення бази оподаткування військовим збором вважаємо причиною такого явища, як подвійне оподаткування доходів фізичних осіб (табл. 1) і суб'єктів господарювання з третьої групи платників єдиного податку (табл. 2).

Як бачимо (табл. 1), податковий агент при обчисленні сум ПДФО і ВЗ, які потрібно відрахувати із заробітної плати працівника, з винагороди, що належить виконавцю — фізичній особі згідно з цивільно-правовим договором (договором підряду / про надання послуг), використовує один і той самий об'єкт і базу оподаткування (окрім випадків, коли працівник реалізує своє право на ПСП).

Як видно з матеріалу табл. 2, об'єкт і база оподаткування ЄП і ВЗ ідентичні.

Підсумовуючи вищевикладене, констатуємо, згідно з нормами розд. IV, п. 16¹ підрозд. 10 розд. XX ПКУ один і той самий дохід, що отримує фізична особа і суб'єкт господарювання (3 група платників ЄП) у межах однієї юрисдикції оподатковується двічі. Тобто, в Україні всупереч нормам ст. 17 ГКУ [17] з 03.08.2014 р. легалізовано подвійне оподаткування. Зауважимо, що Господарський кодекс України регламентує існування податків в механізмі державного регулювання господарської діяльності [17, ч. 1 ст. 17], ПКУ — відносини у сфері справляння податків [1, п. 1.1 ст. 1], встановлює усунення подвійного оподаткування тільки відносно доходів, отриманих резидентами з джерел походження за межами України [1, ст. 13].

Помічено, що обізнані з оподаткуванням фахівці (науковці, бухгалтери, юристи) вбачаючи подвійне оподаткування, про яке йшлося вище, обговорюють питання збільшення ставок ПДФО і ЄП замість справляння військового збору. Зрештою обґрунтовують неможливість такої ситуації тим, що згідно з нормою п. 1² ч. 2 ст. 29 БКУ податкові надходження військового збору в повному обсязі (на відміну від ПДФО і ЄП) належать до доходів загального фонду державного бюджету.

Переконані, що для ліквідації подвійного оподаткування доходів фізичних осіб і суб'єктів господарювання (3 група платників ЄП) потрібно змінити чинний порядок обчислення військового збору, виконати в повній мірі вимоги п. 7.1 ст. 7 ПКУ й офіційно визначити його базу оподаткування. Пропонуємо під час підготовки проекту згаданих змін до п. 16¹ підрозд. 10 розд. XX ПКУ розглянути описані нижче алгоритми обчислення податкового зобов'язання з військового збору.

1. Визначення розміру відрахування із нарахованої працівнику заробітної плати за такою формою:

$$ВЗ = (МОД - ПДФО) \times Сз / 100.$$

2. Розрахунок суми збору, що підлягає сплаті в бюджет суб'єктами господарювання з третьої групи платників ЄП за таким виразом:

$$ВЗ = (ОД - ЄП) \times Сз / 100.$$

6. Співність положень про податкові пільги з військового збору. Від початку законодавчо визначена процедура справляння військового збору не містила положень про податкові пільги. Останні з'явилися унаслідок доповнення п. 16¹ підрозд. 10 розд. XX ПКУ підпунктами 1.7-1.9. Для того, щоб збагнути закріплені в них норми потрібно виконати щонайменше континентальний аналіз тексту згаданих частин кодифікованого правового акту. Наприклад, у той час, коли "для платників, зазначених у пункті 1 підпункту 1.1" п. 16¹ підрозд. 10 розд. XX ПКУ, об'єкт оподаткування ВЗ і ПДФО однаковий — це "доходи, визначені статтею 163 цього Кодексу", відповідно до абз. 1 пп. 1.7 п. 16¹ підрозд. 10 розд. XX згаданого документа "звільняються від оподаткування збором доходи, що згідно з розділом IV цього Кодексу ... не включаються до загального оподаткованого доходу фізичних осіб". Тобто, звільняються від оподаткування ВЗ доходи, котрі законодавчо не визначено його об'єктом оподаткування.

Нагадаємо, що відповідно до п. 30.1. ст. 30 ПКУ податкова пільга — це "передбачене податковим ... законодавством звільнення платника податків від обов'язку щодо нарахування та сплати податку та збору, сплата

ним податку та збору в меншому розмірі за наявності підстав, визначених пунктом 30.2 цієї статті" [1]. Усі можливі способи надання податкових пільг визначено п. 30.9 ст. 30 ПКУ.

Отже, чинні податкові пільги з військового збору підлягають ретельному опрацюванню з метою удосконалення їхнього правового регулювання.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Спосіб у який було запроваджено адміністрування військового збору, зміст офіційно визначених елементів податкового платежу ставлять під сумнів законність його справляння.

Про недосконалість ПКУ свідчить назва документа, на підставі якого з абз. 1 пп. 1.7 п. 16¹ підрозд. 10 розд. XX цього кодифікованого акта було вилучено частину тексту ("слова і цифри") — це Закон України "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві" від 16.01.2020 р. № 446-IX.

Недоліки правового регулювання військового збору, у т. ч. хибі і вади, що висвітлені у даній статті, потребують негайного усунення. Насамперед це потрібно для того, щоб у тих, хто користується Податковим кодексом України, не виникало враження, що його писали "зайці, які обіймають посаду ведмедей" (<https://www.youtube.com/shorts/omte00Pajnk>).

Сьогодні першочерговим завданням є введення військового збору в податкову систему за встановленою законом процедурою. Передовсім потрібно виконати такі дії:

1) доповнити військовим збором список загальнодержавних податкових платежів поданих в ст. 9 ПКУ;

2) виконати вимоги ст. 7 ПКУ, а саме, визначити в окремому розділі ПКУ:

— усі обов'язкові елементи військового збору, структурувавши їх у порядку, встановленому п. 7.1 цієї статті;

— підстави для надання податкових пільг і порядок їх застосування.

Переименовувати військовий збір у податок, як пропонують деякі науковці, на нашу, недоречно, адже потрібні кошти на психологічну й фізичну реабілітацію військовослужбовців і цивільних осіб, що постраждали в період дії військового стану, допомогу сім'ям загиблих воїнів тощо. Існує нагальна потреба у законодавчому закріпленні напрямів використання коштів, що надходять в казну у вигляді військового збору, і внесення відповідних змін до Бюджетного кодексу України.

Насамкінець звернемо увагу на ставку військового збору, встановлену для оподаткування доходів фізичних осіб. Вираховувати 5 % із мінімальної заробітної плати асоціально. Доцільно розглянути питання щодо диференціації розміру податкового вирахування залежно від розміру доходу фізичної особи — платника військового збору. Тут варто пригадати слова Шарля Луї Монтеск'є: "ніщо не вимагає стільки мудрості та розуму, як визначення тієї частини, яку у підданих забирають, та тієї, яку залишають їм".

У межах отриманих результатів можна намітити перспективу подальшого дослідження механізму справляння військового збору, а саме: з'ясування складу податкових пільг, їхнє групування згідно з п. 30.9 ст. 30 ПКУ, аналіз організації обліку сум таких пільг та відображення інформації про них у податковій звітності.

Література:

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Дата оновлення: 05.07.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20140-803#Text> (дата звернення: 12.07.2025).
2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України: Закон України від 31.07.2014 р. № 1621-VII. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-18/ed20140803#n153> (дата звернення: 12.07.2025).
3. Бондаренко І., Васянович Д. Підвищення військового збору: мета та перспективи. Вороновські читання (Адміністративні та податкові процедури: чи є підстави конфлікту): зб. статей, допов. та тез учасників міжнар. наук.-практ. конф., м. Чернівці, 4—5 жовт. 2024 р. / Редкол.: М. Кучерявенко, П. Дуравкін. Харків: Асоціація фінансового права України, 2024. С. 23—26.
4. Осадчук С.В., Брюховецька А.О. Роль військового збору у фінансовій системі України в умовах військового стану. Дослідження фінансових інституцій та інструментів розвитку держави, територій та суб'єктів господарювання: теоретичні, методологічні та практичні аспекти: матеріали 8 Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 24 жовт. 2024 р. / за ред. О. М. Савастєєвої та ін. Одеса: Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2024. С. 37—39.
5. Солдатенко О. В. Військовий збір у податковій системі України. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2024. № 1. С. 224—229. DOI: <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2024-1-41>.
6. Шпак О., Безрученко Д. (2023). Роль військового збору, як складника податкової системи України. Scientific Collection "InterConf+". 2023. № 40 (183). С. 118—127. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.12.2023.010>.
7. Кузьменко Ю. В., Коропатов О. М., Любчик В. Б. Військовий збір як складова податкового механізму України: нормативно-правовий аспект. Юридичний бюлетень. 2024. Вип. 32. С. 60—66. DOI: <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2024.32.08>.
8. Атаманчук Н. І., Касьяненко Л. М. Реформування військового збору в Україні в умовах воєнного стану: аналіз законодавчих ініціатив. Нове українське право. 2024. Вип. 1. С. 65—72. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2024.1.8>.
9. Потапова Д. І., Василенко А. В., Дуравкін П. М. Правова природа військового збору. Зміни до Податкового кодексу України щодо положень про військовий збір. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 10. С. 301—303. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-10/68>.
10. Криницький І. Є. Військовий збір: у пошуках концепції правового регулювання. Порівняльно-аналітичне право. 2019. № 2. С. 133—136.
11. Про Регламент Верховної Ради України: Закон України від 10.02.2010 р. № 1861-VI. Дата оновлення: 19.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17#Text> (дата звернення: 12.07.2025).
12. Дзейко Ж. О. Законодавча техніка. Центр законопроектних студій. URL: <http://lawdrafting.org/zakonodavcha-tehnika/> (дата звернення: 10.07.2025).
13. Правила оформлення проектів законів та основні вимоги законодавчої техніки (методичні рекомендації). Київ: Апарат Верховної Ради України, 2014. 39 с.
14. Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України (щодо удосконалення окремих положень) від 21.07.2014 р. № 4309а. URL: https://w2.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=4309%D0%B0&skl=8 (дата звернення: 12.07.2025).
15. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Дата оновлення: 05.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 12.07.2025).
16. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи: Закон України від 28.12.2014 р. № 71-VIII. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19#n1804> (дата звернення: 12.07.2025).
17. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Дата оновлення: 28.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 12.07.2025).
18. Чи потрібно сплачувати військовий збір. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=OgK9xe3a6VY> (дата звернення: 10.07.2025).
19. Олендер І. Я. Внутрішнє подвійне оподаткування: підстави виникнення, зміст і наслідки. Право і суспільство. 2023. № 3. С. 519—524. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2023.3.77>.
20. Про правотворчу діяльність: Закон України від 24.08.2023 р. № 3354-IX. Дата оновлення: 19.04.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text> (дата звернення: 12.07.2025).

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20140803#Text> (Accessed 12 July 2025).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On amendments to the Tax Code of Ukraine and some other legislative acts of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-18/ed20140803#n153> (Accessed 12 July 2025).
3. Bondarenko, I. and Vasiianovych, D. (2024), "Increase of the military fee: purpose and prospects", Voronovski chytannia (Administratyvni ta podatkovyi protsedury: chy ye pidstavy konfliktu) [Voronovski readings (Administrative and tax procedures: are there grounds for conflict)], Ukrainian Financial Law Association, Kharkiv, Ukraine, pp. 23—26.
4. Osadchuk, S.V. and Briukhovetska, A.O. (2024), "The role of the military tax in the financial system of Ukraine under martial law", Doslidzhennia finansovykh

instytutu ta instrumentu rozvytku derzhavy, terytorii ta subiektiv hospodariuvannia: teoretychni, metodolohichni ta praktychni aspekty [Research of financial institutions and instruments for the development of the state, territories and economic entities: theoretical, methodological and practical aspects], Odessa I. I. Mechnikov National University, Odesa, Ukraine, pp. 37—39.

5. Soldatenko, O. V. (2024), "Military levy in the tax system of Ukraine", Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii, vol. 1, pp. 224—229. <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2024-1-41>.

6. Shpak, O. and Bezruchenok, D. (2023), "The role of the military fee as element of the tax system of Ukraine", Scientific Collection "InterConf+", vol. 40 (183), pp. 118—127. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.12.2023.010>.

7. Kuzmenko, Yu. V., Koropato, O. M. and Liubchik V. B. (2024), "Military levy as a component of the tax mechanism of Ukraine: regulatory and legal aspect", Yurydychnyi biuleten, vol. 32, pp. 60—66. <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2024.32.08>.

8. Atamanchuk, N. and Kasianenko, L. (2024), "Reformation of military collection in Ukraine terms of martial law: analysis of legislative initiatives", Nove ukrainske pravo, vol. 1, pp. 65—72. <https://doi.org/10.51989/NUL.2024.1.8>.

9. Potapova, D. I., Vasylenko, A. V. and Duravkin, P. M. (2024), "Legal nature of the military levy. Changes to the Tax code of Ukraine regarding provisions on military levy", Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, vol. 10, pp. 301—303. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-10/68>.

10. Krynytskyi, I. Ie. (2019), "Military fee: in search of the concept of legal regulation", Porivnialno-analitychne pravo, vol. 2, pp. 133—136.

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On the Rules of Procedure of the Verkhovna Rada of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17#Text> (Accessed 12 July 2025).

12. Dzeiko, Zh. O. (2025), "Legislative technique", Center for legislative drafting studies, available at: <http://lawdrafting.org/zakonodavcha-tehnika/> (Accessed 12 July 2025).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), Pravyla oformlennia proektiv zakoniv ta osnovni vymohy zakonodavchoï tekhniky (metodychni rekomendatsii) [Rules for preparing draft laws and basic requirements of legislative technique (guidelines)], Aparat Verkhovnoi Rady Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), "The draft law on amendments to the Tax Code of Ukraine and some other legislative acts of Ukraine (regarding improvement of certain provisions)", available at: https://w2.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=4309%D0%B0&skl=8 (Accessed 12 July 2025).

15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine", available at: (Accessed 12 July 2025).

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On amendments to the Tax Code of Ukraine and certain legislative acts of Ukraine regarding tax reform", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19#n1804> (Accessed 12 July 2025).

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "Commercial Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Accessed 12 July 2025).

18. Kucheriavenko, M. (2024), "Do I have to pay military fee", available at: <https://www.youtube.com/watch?v=OgK9xe3a6VY> (Accessed 10 July 2025).

19. Olender, I. Ya. (2023), "Internal double taxation: causes of occurrence, content and consequences", Pravo i suspilstvo, vol. 3, pp. 519—524. DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2023.3.77>.

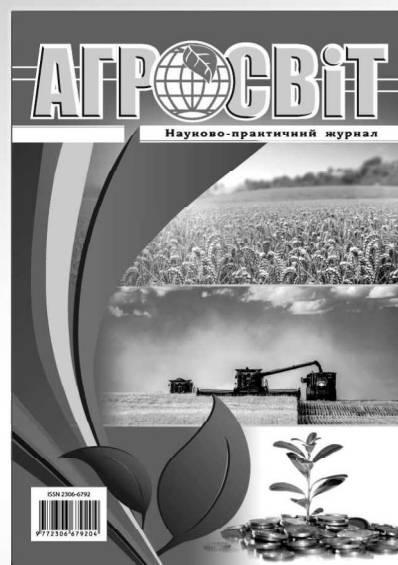
20. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On lawmaking activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text> (Accessed 12 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 21.07.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

Д. М. Овчаренко,
к. е. н., докторант, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8176-8036>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.153

ПОВОЄННА ВІДБУДОВА ПЕК УКРАЇНИ НА ОСНОВІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

D. Ovcharenko,
PhD in Economics, Doctoral candidate, Sumy State Pedagogical University Named After A. S. Makarenko

POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE'S FUEL AND ENERGY COMPLEX BASED ON WORLD EXPERIENCE

Стаття присвячена дослідженню можливостей застосування світового досвіду для забезпечення ефективної відбудови та подальшого розвитку паливно-енергетичного комплексу України в умовах воєнного конфлікту та у повоєнний період. Метою статті є комплексне дослідження прикладів відновлення паливно-енергетичної інфраструктури після масштабних військових конфліктів, а також аналіз досвіду країн, що здійснили успішну енергетичну трансформацію, з ціллю подальшої його адаптації до українських реалій. На основі проведеного дослідження було визначено ключові напрямки відновлення паливно-енергетичного комплексу України з урахуванням досвіду інших країн та поточного стану енергетичного сектора держави. Запропоновано проекти диверсифікації джерел енергопостачання, енергетичної децентралізації, розширення інтерконекторів, цифровізації мереж, стимулювання розвитку ВДЕ, підвищення енергоефективності, а також проведення інституційних та правових змін в галузі енергетики у рамках кожного з напрямків. Визначено пріоритетність реалізації проектів з урахуванням необхідних для цього фінансових та людських ресурсів, а також очікуваного позитивного ефекту.

The article is devoted to the study of opportunities for applying international experience to ensure the effective reconstruction and further development of Ukraine's fuel and energy sector under conditions of military conflict and in the postwar period. The purpose of the article is a comprehensive examination of cases of fuel and energy infrastructure restoration after large-scale military conflicts, as well as an analysis of the experiences of countries that have successfully implemented energy transformations, with the aim of further adapting these experiences to the Ukrainian context. As a result of analyzing and synthesizing global experience in the restoration of fuel and energy complexes in countries affected by military actions, a number of lessons for the effective recovery of Ukraine's energy industry have been identified. These include: the necessity of strategic planning with consideration for future needs; critical dependence on international support; the prioritization of energy security issues; the need for institutional reforms to create conditions for transparent and effective regulation of the energy sector; the necessity of engaging the private sector in the reconstruction process; and an emphasis on renewable energy and energy efficiency. Based on the research conducted, key directions for the restoration of Ukraine's fuel and energy sector have been identified, taking into account both the experience of other countries and the current state of the country's energy sector. Proposed initiatives include projects for the diversification of energy supply

sources, energy decentralization, the expansion of interconnectors, digitization of networks using Smart Grid and Smart Metering concepts, stimulation of renewable energy sources development, improvement of energy efficiency through the mandatory implementation of energy management and audits at medium and large industrial enterprises, as well as institutional and legal reforms in the energy sector within each of these directions. The priorities for the implementation of these projects have been identified, considering the required financial and human resources and the anticipated positive impact.

Ключові слова: енергетична трансформація, енергоефективність, диверсифікація, паливно-енергетичний комплекс, інвестиції, відновлення інфраструктури, повоєнний період.

Key words: energy transformation, energy efficiency, diversification, fuel and energy complex, investments, infrastructure reconstruction, post-war period.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Паливно-енергетичний комплекс, що є ключовим елементом для забезпечення економічного розвитку, соціальної стабільності та національної безпеки держави, зазнав та продовжує зазнавати безпрецедентних руйнувань в результаті військових дій спричинених російською агресією. Починаючи з 2014 року Україна зазнала значних втрат, передусім в вугільній галузі та електроенергетичному секторі, що обумовлені окупацією територій на сході держави. В 2022 році, з початком повномасштабного вторгнення, через розширення зони окупації та постійні цілеспрямовані удари по об'єктах енергетичної інфраструктури стан енергетики став катастрофічним. На сьогодні ПЕК України продовжує своє функціонування виключно завдяки значній розгалуженості та дублюванню енергетичної інфраструктури, професійної та ефективної роботи ремонтно-відновлювальних бригад, а також значній допомозі з боку держав партнерів.

За таких умов відбудова енергетичного сектора України трансформується з технічного завдання в стратегічний пріоритет, від успішної реалізації якого залежить майбутнє держави. Разом з тим, відновлення, що передбачає просте повернення в експлуатацію морально застарілих та неефективних енергетичних потужностей, без урахування реалій і потреб сьогодення — є завідомо програвшою моделлю. Ефективне відновлення паливно-енергетичного комплексу України повинно базуватися на принципах модернізації, інновацій, безпеки та сталого розвитку, максимально використовуючи позитивний досвід іноземних держав щодо відбудови та трансформації їх енергетичних секторів, котрі постраждали внаслідок військових дій. Вищезазначене обумовлює необхідність проведення наукового дослідження щодо аналізу світового досвіду з трансформації енергетичних секторів та застосування його до поточної ситуації в ПЕК України задля його ефективного відновлення в воєнний та повоєнний періоди.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові та практичні дослідження багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців, присвячені питанням функціонування економіки України в умовах військових дій, а також основним аспектам та принципам відбудови національної економіки в цілому та окремих її секторів в воєнний та повоєнний періоди.

В роботах Т. Залізко, Р. Добровольського, Ю. Мискіна та інших науковців висвітлюються особливості післявоєнної відбудови економіки в глобальному вимірі. Автори наголошують, що головним драйвером відновлення постраждалих секторів мають стати інвестиції залучені в вигляді нового "Плану Маршалла" для України [1].

Подібної думки щодо відновлення паливно-енергетичного комплексу України дотримуються і В. Гламаздин, О. Мельник та В. Тонкоголосюк. Автори наголошують, що самостійне відновлення є неможливим і необхідною умовою відбудови енергетичного сектора держави є залучення міжнародних донорів та іноземних інвесторів [2].

О. Охріменко та Р. Поповим в статті "Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень" [3] було проаналізовано наявні інвестиційні джерела та механізми відбудови, а також потенціал їх залучення. Підкреслюється, що відновлення економіки в цілому та окремих її секторів повинно базуватися на поглибленні зв'язків з країнами ЄС та G7. Основою стратегії відбудови мають стати цифровізація та зелений курс, направлений на декарбонізацію економіки.

М. Чепелев та ін. наголошують, що драйвером післявоєнного відновлення економіки є перехід до зеленої енергетики [4]. Подібної думки дотримується і С. Ткаченко, роблячи акцент на необхідності формування біомеханічного кластера для масового виробництва біопалива та глибокої переробки рослинного білка в повоєнний період.

Р. Кірін та С. Гришак у своїй роботі "Енергетичне законодавство України: довоєнна стратегія, повоєнна трансформація" [5] наголошують на необхідності внесення змін в законодавство на основі двовимірної багаторівневої моделі для забезпечення ефективної трансформації енергетики в повоєнний період.

Разом з тим, на нашу думку, ефективна відбудова паливно-енергетичного комплексу України в воєнний та повоєнний періоди не може носити точковий характер і базуватися на реалізації окремих проектів чи виключно змінах в законодавстві. Це потребує формування комплексного підходу, що передбачатиме визначення основних напрямків та принципів трансформації енергетичного сектора, пріоритетності їх реалізації, а також джерел їх фінансування. Зважаючи на це, доречним є аналіз світового досвіду щодо організації відновлення та трансформації енергетичних галузей іноземних країн після руйнувань, що спричинені військовими діями, а також застосування його для формування комплексного підходу до відновлення ПЕК України.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета цієї статті — провести комплексне дослідження прикладів відновлення паливно-енергетичної інфраструктури після масштабних військових конфліктів, а також аналіз досвіду країн, що здійснили успішну енергетичну трансформацію, з ціллю подальшої його адаптації до українських реалій та формування на його основі комплексного підходу до відновлення ПЕК України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За понад три роки повномасштабного вторгнення українська енергетична інфраструктура багато разів ставала однією з головних цілей під час ракетно-дронових ударів. Значну частину паливно-енергетичного комплексу також було втрачено внаслідок окупації відповідних об'єктів чи безпосередні бойові дії на лінії фронту. Масштабні руйнування електроенергетичної, нафтогазової та вугільної інфраструктури призвели до перебоїв з поставками енергоресурсів, дефіциту відповідних потужностей, а подекуди і блекаутів, що має негативний вплив на економічну безпеку держави. Враховуючи це, для більш глибокого аналізу світового досвіду відновлення енергетичної галузі та адаптації його до українських реалій доцільним виглядає дослідити поточний стан ПЕК України, а також визначити ключові виклики, що постали перед ним на четвертий рік повномасштабного вторгнення.

Стан ПЕК України в умовах повномасштабного вторгнення. Електроенергетична система. Як станом на початок 2022 року, так і зараз основою генеруючих потужностей ОЕС залишаються АЕС. Разом з тим, окупація та зупинка ЗАЕС призвела до втрати 6 ГВт з 13,8 ГВт встановленої потужності АЕС, що була доступна до початку повномасштабного вторгнення. Враховуючи ж реальну довоєнну генерацію електроенергії, ОЕС України втратила не менше як 25% від загальної генерації електроенергії з зупинкою ЗАЕС.

Внаслідок повномасштабного вторгнення українська ОЕС втратила повністю 4 з 12 ТЕС, або 6,66 ГВт з 23,55 ГВт потужності, що були доступні на початок 2022 року, а решта зазнала значних ушкоджень внаслідок ракетно-дронових ударів. Аналогічних руйнувань та ушкоджень зазнавали і ТЕЦ, передусім Харківська ТЕЦ-5 (0,54 ГВт), Павлоградська ТЕЦ-3 (0,55 ГВт), Кременчуцька ТЕЦ (0,26 ГВт) та інші.

Станом на червень 2024 року було втрачено 45% гідроенергетики внаслідок пошкодження 12 з 13 великих ГЕС та ГАЕС, а також повного руйнування Каховської ГЕС (0,35 ГВт) [6].

Значних втрат зазнали і ВДЕ, особливо вітрогенерація, що в більшості своїй локалізовані на півдні Запорізької та Херсонської областей. Через руйнування і окупацію було втрачено 1317 з 1755 МВт потужностей вітрових турбін [7]. Не краща ситуація і з сонячною генерацією, де внаслідок військових дій було втрачено 45-50% СЕС з наявних на початок повномасштабного вторгнення 7,6 ГВт.

Підсумовуючи вищезазначене, загальні втрати ОЕС України за період повномасштабного вторгнення в генеруючих потужностях склали не менше як 50% від довоєнного рівня і мають тенденцію до збільшення. Так, лише за 2024 рік було втрачено близько 10 ГВт генерації електроенергії [8].

Значних руйнувань зазнала і інфраструктура передачі та розподілу електроенергії. Близько 40% з наявних 23500 км і 141 трансформаторних підстанцій 110—750 кВ зазнали руйнувань чи пошкоджень.

Ще однією особливістю функціонування ОЕС України в період війни через стало значне зростання імпорту електроенергії, передусім з Угорщини, Словаччини та Польщі. За 2024 рік імпорт зніс в 5,5 рази у порівнянні з 2023 року та склав 4,4 млн кВт*год.

Разом з тим, слід відзначити також і скорочення споживання електроенергії, що обумовлене значним відтоком населення та зупинкою роботи великих енергоємних виробництв внаслідок військових дій. Лише в період з лютого 2022 року по лютий 2023 року споживання електроенергії скоротилося на 30—35% [9, с. 5].

Паливний комплекс. Згідно оцінок, що були приведені екс-прем'єром міністром України Денисом Шмигалем на засіданні уряду 29 квітня 2025 року, наслідком масованих атак на газовидобувну інфраструктуру стала втрата майже 50% видобутку природного газу. Для покриття таких втрат було збільшено майже в 10 разів імпорту газу, що станом на травень 2025 року склав 1,12 млрд куб м [10].

Дефіцит вугілля, що спостерігався ще з 2014 року, значно зріс з початком повномасштабного вторгнення. Особливо це стосується марок "П" (пісне) та "А" (антрацит), які використовуються на теплових електростанціях. Більшість з 47 вугільних шахт, що діяли в Україні станом на початок 2022 року не функціонують чи знаходяться під загрозою закриття через бойові дії, адже розташовані на території Донецької та Луганської областей.

Значних руйнувань зазнає і нафтова інфраструктура, особливо нафтобази, 30 з яких було повністю знищено. В той же час постійні атаки на нафтопереробну

інфраструктуру, особливо на Кременчуцький НПЗ, роблять залежність української економіки від імпорту продуктів переробки нафти майже 100%.

Загалом же за оцінками Київської школи економіки прямі збитки паливно-енергетичному комплексу України, лише станом на 2024 рік, склали 56,5 млрд дол.,

з яких зруйнована інфраструктура на 50,5 млрд дол. не підлягає відновленню [9, с. 5].

Ключові виклики для паливно-енергетичного комплексу України. Зважаючи на вищеописаний стан енергетичного сектора, повномасштабне вторгнення в лютому 2022 року призвело до колосальних руйнувань і

Таблиця 1. Світовий досвід відновлення та трансформації енергетичних секторів

Джерело фінансування	Вартість на момент реалізації, млрд дол.	Напрямки відновлення	Особливості відновлення
Країни, що здійснили відновлення ПЕК після військових конфліктів			
ФРН			
Програми та проекти відновлення		План Маршалла	
Роки реалізації		1948-1952	
Безповоротні гранти та пільгові кредити ЕСА	1,7	- відбудова ТЕС; - відновлення електромереж; - закупівля енергетичного обладнання; - модернізація та автоматизація шахт; - оновлення транспортної інфраструктури	- акцент на швидкому відновленні базових потужностей; - впровадження більш сучасних технологій вже на етапі реконструкції зруйнованої енергетичної інфраструктури; - інтеграція відокремлених енергосистем федеральних земель в єдину централізовану енергосистему; - залучення робочої сили, що повернулися з фронту, переселенців та біженців до роботи в енергетичному секторі
Програми та проекти відновлення		Внутрішні програми ФРН	
Роки реалізації		1949-1960	
Ринкові облігації, державні гарантії та реінвестовані кредити KfW	16-18	- в перші роки розбудова вугільних та гідроелектростанцій; - після покриття базових потреб в електроенергії – поступова розбудова атомної енергетики; - державне стимулювання кооперації між енергетичними компаніями, для формування єдиних стандартів для електромереж	- суворий державний контроль щодо розподілу дефіцитних енергоресурсів між споживачами; - розбудова міжнародної кооперації в енергетичній галузі
Японія			
Програми та проекти відновлення		План Доджа; Європейська програма відновлення	
Роки реалізації		1948-1952	
Безоплатна допомога шляхом поставок товарів	2,2	- швидке відновлення роботи вугільних шахт - диверсифікація джерел міжнародних поставок енергоресурсів, відновлення портів та нафтотерміналів; - реконструкція ТЕС та будівництво нових ЛЕП	- децентралізація шляхом створення 9 регіональних енергетичних компаній, що отримали право самостійно планувати інвестиції; - державний контроль з боку міністерства міжнародної торгівлі і промисловості, що формувало стратегічні плани модернізації енергетики, контролювало рівень цін на енергоресурси і їх розподіл
Програми та проекти відновлення		Внутрішні програми Японії	
Роки реалізації		1950-1960-ті	
Державні позики під низький відсоток; кредити Світового Банку; податкові пільги	6-9	- масове будівництво малих та середніх гідроелектростанцій; - будівництво АЕС та потужних ТЕС; - перехід з вугілля на імпортовану нафту	- оновлення енергетичного сектора за західними стандартами шляхом купівлі технологій та обладнання
Республіка Корея			
Програми та проекти відновлення		Проекти USAID та UNKRA; Внутрішні держпрограми	
Роки реалізації		1953-1980	
Безповоротні гранти ЕАС, ІСА, USOM; державні концесійні кредити; кредити Світового Банку	4,5-5,5	- будівництво малих та середніх ГЕС, відбудова ТЕС на першому етапі відновлення; - масові поставки енергетичного обладнання з США, Великої Британії та Японії; - пряме фінансування США поставок енергоресурсів; - будівництво нових потужних ТЕС, розбудова АЕС та розвиток регіональних ЛЕП	- створення державного монополіста KERCO з виробництва та дистрибуції електроенергії; - масове запровадження західних стандартів, залучення іноземних технологій, стажування і навчання фахівців закордоном; - розміщення виробничих кластерів і потужних споживачів електроенергії в безпосередній близькості до нових електростанцій

Джерело фінансування	Вартість на момент реалізації, млрд дол.	Напрямки відновлення	Особливості відновлення
Країни, що здійснили відновлення ПЕК після військових конфліктів			
Держава Кувейт			
Програми та проекти відновлення		Kuwait Emergency Recovery Program	
Роки реалізації		1991-1995	
Гуманітарна та інфраструктурна допомога США; емісія кувейтського динара та залучення валютних резервів під управлінням KIA; іноземні кредити під заставу активів KIA; компенсація витрат за рахунок Іраку	10-15	- гасіння нафтових свердловин, ремонт нафтопроводів, резервуарів та терміналів; - швидке відновлення головних електростанцій Doha East та Shuaiba; - розгортання мобільних електростанцій для покриття дефіциту	- всі аспекти відновлення та можливість залучення іноземних компаній контролювались урядом Кувейту; - відбудова зруйнованої енергетичної інфраструктури з обов'язковою модернізацією шляхом залучення найкращих іноземних фахівців і технологій; - орієнтація на екологічне відновлення
Боснія і Герцеговина			
Програми та проекти відновлення		Проекти EBRD; проекти Світового банку / IBRD; EU-PHARE; OBNOVA; CARDS	
Роки реалізації		1996-2004 (основний етап); 2004-теперішній час	
Безповоротні гранти; пряме фінансування з бюджету ЄС; пільгові кредити; приватні інвестиції	1-2	- ремонт пошкоджених гідро та геотермальних електростанцій; - відновлення магістральних ЛЕП 110-220 кВ; - створення вертикально інтегрованих енергетичних компаній EPBiH, ERS і EPHZNB	- відбудова в умовах низької інвестиційної привабливості сектора через штучне заниження тарифів на електроенергію; - існування трьох окремих енергетичних систем послаблюють координацію на національному рівні; - відсутність чіткої стратегії розвитку ПЕК та низький управлінський потенціал влади призводять до дублювання зусиль донорів і зменшують ефективність відповідних програм
Іракська республіка			
Програми та проекти відновлення		Програми IRRF та DFI	
Роки реалізації		2003-2012	
Пряме фінансування з федерального бюджету США; доходи від імпорту нафти і заморожених міжнародних активів Іраку	20-35	- відновлення ТЕС, гідро та газових електростанцій, будівництво ЛЕП; - відновлення трубопроводів і компресорів для перекачки газу та нафти; - будівництво інфраструктури розділення та збагачення природного газу	- відновлення в умовах постійних атак на інфраструктуру, що потребувало до 25% витрат на охорону від загальних витрат на відбудову; - високий рівень корупції та низький рівень виконання проектів; - низька кваліфікація місцевих фахівців, що потребувало постійного залучення іноземних кадрів для виконання кваліфікованих робіт
Країни, що здійснюють енергетичну трансформацію			
Німеччина			
Програми та проекти відновлення		Energiewende	
Роки реалізації		2000-теперішній час	
Надбавки EEG; податки на енергоносії; кошти державного бюджету та фондів ЄС	1296 (орієнтовна вартість до 2035 року)	- масштабне впровадження ВДЕ; - відмова від ядерної генерації починаючи з 2011 року; - децентралізація, симулювання малих виробників	- стимулювання генерації шляхом впровадження feed-in тарифів; - проведення конкурентних аукціонів державної підтримки
Республіка Польща			
Програми та проекти відновлення		Mój Prąd; Czyste Powietrze; Energia dla Wsi; NECP 2030 / PER2040	
Роки реалізації		2004-теперішній час	
Кошти державного бюджету, фондів ЄС, EAFRG та NFOŚiGW; приватні інвестиції	450 (орієнтовна вартість до 2050 року)	- масове встановлення сонячних панелей для домогосподарств; - збільшення обсягів виробництва біогазу з біомаси; - запуск першої АЕС до 2033 року; - поступова ліквідація шахт і перепрофілювання шахтарів в вітроенергетики	- орієнтація на механізм справедливого переходу (JTM); - значні законодавчі обмеження реалізації проектів будівництва ВДЕ; - залежність від іноземного капіталу, адже держпрограми і банківські кредити здатні покрити лише третину потреб в інвестиціях

Джерело: сформовано на основі [11—16].

вtrat енергетичної інфраструктури, а як результат — значній загрозі енергетичній безпеці держави в цілому. Її відновлення, як основи для ефективного розвитку економіки, потребує, передусім, подолання наступних викликів:

- дефіцит потужностей в енергосистемі. Значні руйнування в ОЕС України, особливо маневрових потужностей генерації, систем передачі та розподілу електроенергії, обумовлюють дефіцит і застосування обмежень електроспоживання в години ранкового та вечірнього максимумів, що на піку стосувалися 13,5 млн споживачів;

- залежність від викопного палива. Історично значна залежність української економіки від викопного палива, передусім природного газу та вугілля, роблять її вразливою перед ударами по видобувних та транспортних спроможностях паливного комплексу всередині держави, а також коливанням цін на відповідні енергоресурси на зовнішньому ринку;

- зношеність та технологічна відсталість енергетичної інфраструктури. Застарілість обладнання і технологій обумовлюють високі витрати як на видобуток і транспортування первинних енергоресурсів, так і на генерацію, передачу та розподіл електроенергії;

- необхідність подальшої синхронізації з ЄС. На фоні значних руйнувань у власній енергосистемі, необхідною альтернативою поставок для нашої країни є імпорт електроенергії в межах інтеграції з європейською енергосистемою ENSTO-E. В той же час такий імпорт технічно обмежений пропускною спроможністю міждержавних перетинів, а їх збільшення потребує значних структурних змін та інвестицій;

- пошук фінансових ресурсів на відбудову. Відновлення паливно енергетичного сектора України потребує колосальних фінансових впливів ще до завершення бойових дій, що виходить за межі спроможностей державного фінансування чи внутрішніх інвестицій. В той же час низький рівень інвестиційної привабливості енергетичного сектора в умовах повномасштабного вторгнення, робить залучення іноземних інвестицій в рамках комерційних проектів високоризиковими та малоімовірними;

- кадрові проблеми. Відтік населення, особливо з територій поблизу зони бойових дій, мобілізація, що значною мірою зачепила енергетичний сектор, та потенційно небезпечні умови праці обумовили подекуди катастрофічний дефіцит кваліфікованих кадрів на заповнення якого потрібні роки;

- захист інфраструктури. Необхідність захисту існуючої енергетичної інфраструктури від ракетно-дронових ударів та кібератак потребує додаткових капіталовкладень і великих трудовитрат.

Світовий досвід відновлення та трансформації ПЕК. Подолання вищезазначених викликів, безперечно, буде вимагати залучення досвіду країни, що провели відновлення своїх паливно-енергетичних комплексів, котрі зазнали значних руйнувань внаслідок військових конфліктів, а також досвіду успішної трансформації енергетичних секторів. Зважаючи на це, доцільним є більш детально розглянути програми і проекти, що

здійснювала кожна з таких країн, джерела їх фінансування, вартість, напрямки та особливості реалізації (Табл. 1).

Уроки відбудови ПЕК для України. Ситуація, що склалася в паливно енергетичному комплексі України внаслідок військового конфлікту є доволі унікальною. З одного боку, маємо катастрофічні руйнування і необхідність відбудови енергетичної інфраструктури ще до завершення активних бойових дій, а з іншого — безпрецедентну підтримку в бою країн G7 та ЄС, що дозволяє залучати значні матеріальні ресурси в процес відбудови. Таким чином, і процес відновлення енергетичного сектора України буде певною мірою унікальним, що не дозволить повною мірою повторити виключний досвід якоїсь однієї з вище проаналізованих країн. Разом з тим, проведений аналіз світового досвіду дозволяє нам виділити певні аспекти організації ефективного відбудови енергетичного сектора, що, безперечно, будуть актуальними і для ПЕК України, а саме:

- необхідність стратегічного планування з урахуванням майбутніх потреб. Відбудова енергетичного сектора повинна бути не лише ремонтом застарілої та пошкодженої інфраструктури, а і трансформацією, що враховує світові тенденції та цілі сталого розвитку;

- критична залежність від міжнародної підтримки. Жодна з проаналізованих країн не змогла здійснити відновлення ПЕК без міжнародної допомоги, особливо на першому етапі;

- пріоритетність питань енергетичної безпеки. Військовий конфлікт, що продовжується, диктує першочергову необхідність забезпечення енергетичної безпеки держави шляхом диверсифікації джерел поставок енергоресурсів, децентралізації генерації електроенергії та розвитку енергоефективності, як ключа до стійкості економіки;

- потреба в інституційних перетвореннях. Без прозорого регулювання енергетичної сфери, стабільної податкової системи, передбачуваної тарифної політики та ефективної боротьби з корупцією та залучення серйозних іноземних інвестицій, реалізація проектів в галузі енергетики є малоімовірною;

- необхідність залучення приватного сектора. Реалізація програм та проектів з відновлення ПЕК України не може базуватися виключно на бюджетному фінансуванні та міжнародних грантах, що потребує створення умов для залучення приватного капіталу;

- орієнтація на ВДЕ та енергоефективність. Ці два напрямки потенційно можуть стати локомотивами економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності держави.

Напрямки та пріоритети відновлення ПЕК України. Враховуючи вищенаведений досвід та уроки які можна отримати з нього, безперечною стратегічною ціллю відновлення паливно-енергетичного комплексу України має стати вуглецева нейтральність. Спираючись на досвід країн, котрі пішли цим шляхом, можна стверджувати, що досягнення такої амбітної цілі дозволить забезпечити щорічне зростання ВВП на рівні 4% за рахунок зменшення імпортозалежності в енергоресурсах,

децентралізації, диверсифікації, цифровізації та інституційних перетворень. Разом з тим, одночасна реалізація повного спектру проектів, що є необхідними для ефективного відновлення енергетичного сектора є не-реалістичним, передусім через потребу в значних фінансових ресурсах для цього, та обумовлює необхідність визначення пріоритету виконання кожного з них (Табл.

2). Це дозволить на першому етапі відновлення забезпечити потреби споживачів в стабільних поставках енергоресурсів, а надалі стане підґрунтям для трансформації енергетики в економічно ефективну, надійну, безпечну та екологічно орієнтовану галузь.

Реалізація повного спектру вищезазначених проектів з відновлення та модернізації енергетичної інфра-

Таблиця 2. Напрямки та проекти відбудови ПЕК України

Напрямок	Проект	Очікуваний результат	Пріоритет реалізації
Децентралізація, диверсифікація та розбудова розподіленої генерації	Будівництво малих та середніх електростанцій / когенераційних установок в безпосередній близькості до кінцевого споживача	- зменшення вразливостей ОЕС до комбінованих ракетних/дронових атак енергетичної інфраструктури, результатом яких є масштабні відключення споживачів; - зменшення вартості передачі електроенергії; - створення додаткових робочих місць і, відповідно, збільшення податкових надходжень на місцевому рівні	Середній
	Створення системи мобільних електростанцій / когенераційних установок для покриття критичних потреб постраждалих регіонів	- можливість швидко відновлювати роботу критичної інфраструктури та виробництв, забезпечувати населення теплом в разі руйнування основного обладнання	Високий
	Добудова енергоблоків №3 та 4 Хмельницької АЕС, будівництво малих модульних реакторів	- подальша диверсифікація джерел поставок енергоресурсів; - розширення співпраці з світовими виробниками; - розширення власної бази видобутку та переробки урану	Низький
Подальше впровадження ВДЕ	Будівництво додаткових потужностей сонячної, вітро та гідрогенерації	- швидке розгортання додаткових потужностей; - зменшення залежності від імпортованих викопних енергоресурсів; - подальша декарбонізація енергетики згідно зобов'язань України за Паризькою угодою	Високий
	Будівництво геотермальних теплових електростанцій	- реконверсія вугільних регіонів України, що найбільше постраждали від бойових дій; - повторне використання виснажених нафтогазових свердловин для економії на будівництві геотермальних електростанцій; - створення комбінованих електротехнічних вузлів на базі геотермальних електростанцій з залученням інших видів генерації	Середній
Енергозбереження та підвищення енергоефективності	Запровадження обов'язкового сертифікованого аудиту за стандартом ISO 50001 для середніх і великих промислових підприємств	- зменшення витрат енергоресурсів у промислових споживачів; - модернізація застарілого енергетичного обладнання та розподільчих мереж	Середній
	Впровадження системи екологічного менеджменту і аудиту (EMAS) на підприємствах усіх форм власності	- стимулювання споживачів до впровадження нових енергоефективних технологій; - зменшення впливу енергетики на довкілля	Середній
	Збільшення державного фінансування для наповнення Фонду енергоефективності	- зменшення витрат теплоносія населенням та підприємствами в холодну пору року	Середній
	Підвищення державного контролю якості енергоресурсів	- розроблення додаткових регуляторних актів в енергетичній галузі; - можливість досудового вирішення спорів між постачальником та споживачем енергоресурсів	Високий
Забезпечення енергетичної безпеки	Створення 61-денного запасу нафти та нафтопродуктів згідно Директиви Ради ЄС 2009/119/ЄС	- можливість пом'якшувати наслідки коливань цін на ринку нафти та нафтопродуктів; - наявність стратегічного запасу нафтопродуктів для покриття локального дефіциту	Високий
Модернізація та цифровізація мереж	Впровадження концепції Smart Grid та Smart Metering	- інтеграція ВДЕ та розподілену генерацію в ОЕС України; - моніторинг та управління потоками електроенергії в режимі реального часу; - підвищення надійності енергосистеми	Високий
	Створення східноєвропейського газового хабу на базі української ПСГ	- організація реверсних потоків газу з Румунії та Болгарії; - розширення інтерконектора Україна-Польща для додаткового завантаження газосховищ	Середній
	Розвиток міждержавних перетинів експорту/імпорту електроенергії з країнами ENSTO-E	- збільшення величини пропускної спроможності міждержавних перетинів	Високий
	Будівництво нових багатофункціональних ЛЕП з різними класами номінальної напруги	- прокладання декількох ліній електропередач з різними класами напруги по одним опорним конструкціям; - моніторинг стану ЛЕП у реальному часі для зменшення їх аварійності	Середній

Напрямок	Проект	Очікуваний результат	Пріоритет реалізації
Інституційні реформи і зміни в регуляторному середовищі	Аудит державних вугільних підприємств та визначення реальної вартості вугільної продукції	- можливість проводити модернізацію обладнання та збільшувати видобуток для вугільних підприємств	Високий
	Об'єднання перспективних шахт в єдине підприємство та організація прозорих торгів з продажу збиткових	- модернізація обладнання та збільшення обсягів видобутку вугілля; - підвищення рівня безпеки на шахтах, зокрема за рахунок впровадження системи утилізації шахтного метану	Високий
	Зменшення рентної плати для глибоких та надглибоких газових свердловин	- збільшення видобутку природного газу; - організація видобутку з використанням сучасних технологій	Високий
	Комплекс заходів з демонополізації ринку нафтопродуктів	- впровадження постійного контролю якості моторних палив; - підвищення конкуренції між постачальниками за рахунок впровадження оптимальної тарифної політики; - інтеграція української нафтотранспортної системи з нафтопереробними можливостями країн ЄС	Середній
	Відмова від принципу імпортного паритету на ринку природного газу	- збільшення інвестицій в видобуток газу за рахунок можливості продажу надлишків природного газу на ринкових умовах	Високий
Залучення інвестицій	Формування засад партнерства між державою та потенційним інвестором	- державні гарантії захисту інвестицій; - застосування прозорої регуляції в сфері інвестицій; - стабільна тарифна та податкова політики	Високий
Кадрова політика	Перекваліфікація демобілізованих військовослужбовців	- перепідготовка військовослужбовців після демобілізації на дефіцитні спеціальності енергетичного спрямування	Середній
	Розвиток освітніх програм з підвищення кваліфікації інженерів, техніків та менеджерів енергетичного профілю	- підвищення рівня теоретичних знань та практичних вмінь кваліфікованої робочої сили в галузі ВДЕ, Smart Grid та енергоефективності	Високий

структури, реформування енергоринку, а також створення привабливого інвестиційного клімату в енергетичній сфері покликана не лише забезпечити надійне та своєчасне задоволення потреб споживачів в енергоресурсах, а і стати підґрунтям для енергетичної трансформації в повоєнний період, як необхідної умови забезпечення сталого розвитку національної економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Відновлення паливно-енергетичного комплексу України, що зазнав та продовжує зазнавати значних втрат внаслідок бойових дій, стало безпрецедентним викликом для нашої держави. Разом з тим, гуманітарна, фінансова та технологічна підтримка провідних країн світу дає шанс не лише на відбудову застарілої енергетичної інфраструктури, а і на якісну трансформацію енергетики на основі успішного світового досвіду.

Поточний стан паливно-енергетичного комплексу України, потенційні виклики обумовлені досвідом його функціонування під час військових дій та потреба в енергетичній галузі, що здатна забезпечити ефективний розвиток економіки в майбутньому, обумовлюють такі напрямки його відновлення та модернізації, як: енергетична децентралізація, диверсифікація джерел постачання енергоресурсів та поступове зменшення ролі викопного палива, фізичний та кіберзахист енергетичної інфраструктури, подальша інтеграція з енергосистемою ЄС, законодавчі зміни для створення ефективного партнерства між потенційними інвесторами та держа-

вою. Реалізація більшості проектів по кожному з цих напрямків потребуватиме значних фінансових та людських ресурсів, а, отже, доцільною виглядає необхідність подальших наукових досліджень щодо формування підходу до оцінки прийнятності та черговості реалізації конкретних проектів відбудови ПЕК України.

Література:

- Zalizko V. D., Dobrowolski R. H., Myskin Y. I., Sokolova O. M., Diachenko S. A. Definelandization and the new economic policy of Ukraine in the post-war period. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. Vol 2. P. 184—189. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/184>.
- Гламаздін В. П., Мельник О. В., Тонкоголосюк В. М. Аналіз роботи паливно-енергетичного комплексу України в умовах військової агресії та визначення перспективних напрямків розвитку. *Наука, Технології, Інновації*. 2023. № 2 (26). DOI: <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2023-2-02>.
- Охріменко О. О., Попов Р. О. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7>.
- Chepeliev M., Diachuk O., Podolets R., Semeniuk A. Can Ukraine go "green" on the post-war recovery path? *Joule*. 2023. Vol. 7 (4), P. 606—611. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joule.2023.02.007>.
- Кірін Р., Грищак С. Енергетичне законодавство України: довоєнна стратегія, повоєнна трансформація. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2022. № 4 (48). С. 353—362. DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.-2022.4.56>.

6. Ігор Сирота: Нагально потребуємо захисту неба для можливості проведення відновлення втрачених та будівництва нових потужностей гідроенергетики. URL: https://uhe.gov.ua/media_tsentr/novyny/igor-syrotanahalno-potrebuyemo-zakhystu-neba-dlya-mozhlyvosti-provedennya (Дата звернення: 21.07.2025).

7. Відновлювана енергетика: втрати і рецепти відновлення. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/vidnovliuvana-enerhetyka-vtraty-i-retsepty-vidnovlennia> (Дата звернення: 21.07.2025).

8. Підсумки 2024 року. URL: <https://mev.gov.ua/novyna/pidsumky-2024-roku> (Дата звернення: 21.07.2025).

9. Національний план енергетики та клімату на період до 2030 року. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=17f558a7-b4b4-42ca-b662-2811f42d4a33&title=NatsionalniiPlanZEnergetikiTaKlimatuNaPeriodDo2030-Roku> (Дата звернення: 21.07.2025).

10. Україна збільшила імпорт газу вдесьтеро — до 1,1 млрд куб м з початку року. URL: <https://expro.com.ua/novini/ukrana-zblshila-mport-gazu-vdesyatero--do-11-mlrd-kub-m-z-pochatku-roku> (Дата звернення: 21.07.2025).

11. Renn O., Marshall J. Coal, nuclear and renewable energy policies in Germany: From the 1950s to the "Energiewende". Energy Policy. 2016. Vol. 99. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.05.004>.

12. Laura E. Hein. Fueling Growth: The Energy Revolution and Economic Policy in Postwar Japan. Harvard East Asian Monographs. 1990. Vol. 147. 448 p. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctt1tfj95v>.

13. Lee J. W. The Impact of the Korean War on the Korean Economy. International Journal of Korean Studies. 2001. Vol. V, No 1. P. 98—118.

14. Kuwait, from reconstruction to accumulation for future generations / Nigel Andrew Chalk, Mohamed A. El-Elrian, Susan J. Fennell, Alexei P. Kireyev, and John F. Wilson. Washington, DC: International Monetary Fund, 1997. 59 p.

15. Bosnia and Herzegovina: From Post-Conflict Reconstruction to EU Integration. URL: <https://www.worldbank.org/en/results/2012/04/19/from-post-conflict-to-eu-integration-in-bosnia-and-herzegovina> (Accessed 21.07.2025).

16. Energy Policy of Poland until 2040 (EPP2040). URL: <https://www.gov.pl/web/climate/energy-policy-of-poland-until-2040-epp2040> (Accessed 21.07.2025).

References:

1. Zalizko, V., Dobrowolski, R., Myskin, Y., Sokolova, O. and Diachenko, S. (2023), "Definlandization and the new economic policy of Ukraine in the post-war period", *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, Vol. 2, pp. 184—189. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/184>.

2. Glamazdin, V., Melnyk, O. and Tonkogolosiuk, V. (2023), "Analysis of the work of the fuel and energy complex of Ukraine in the conditions of military aggression and determination of prospective development directions", *Science, Technologies, Innovations*, Vol. 2 (26). DOI: <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2023-2-02>.

3. Okhrimenko, O. and Popov, R. (2022), "Post-war reconstruction Ukraine: potential and strategy of

transformation", *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7>.

4. Chepeliev, M., Diachuk, O., Podolets, R. and Semeniuk, A. (2023), "Can Ukraine go "green" on the post-war recovery path?", *Joule*, Vol. 7 (4), pp. 606—611. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joule.2023.02.007>.

5. Kirin, R. and Hryshchak, S. (2022), "Energy legislation of Ukraine: pre-war strategy, post-war transformation", *Knowledge, Education, Law, Management*, Vol. 4 (48), pp. 353—362. DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.4.56>.

6. Ukrhydroenergo (2024), "Igor Syrota: We urgently need sky protection to be able to restore lost hydropower capacity and construct new facilities", available at: https://uhe.gov.ua/media_tsentr/novyny/igor-syrotanahalno-potrebuyemo-zakhystu-neba-dlya-mozhlyvosti-provedennya (Accessed 21.07.2025).

7. Ukrainian Energy (2023), "Renewable energy: losses and recovery recipes", available at: <https://ua-energy.org/uk/posts/vidnovliuvana-enerhetyka-vtraty-i-retsepty-vidnovlennia> (Accessed 21.07.2025).

8. Ministry of Energy of Ukraine (2024), "Summary of 2024", available at: <https://mev.gov.ua/novyna/pidsumky-2024-roku> (Accessed 21.07.2025).

9. Ministry of Economy (2024), "National Energy and Climate Plan (NECP) for the period up to 2030", available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=17f558a7-b4b4-42ca-b662-2811f42d4a33&title=NatsionalniiPlanZEnergetikiTaKlimatuNaPeriodDo2030-Roku> (Accessed 21.07.2025).

10. ExPro Consulting (2025), "Ukraine has increased gas imports tenfold to 1.1 bcm since the beginning of the year", available at: <https://expro.com.ua/novini/ukrana-zblshila-mport-gazu-vdesyatero--do-11-mlrd-kub-m-z-pochatku-roku> (Accessed 21.07.2025).

11. Renn, O. and Marshall, J. (2016), "Coal, nuclear and renewable energy policies in Germany: From the 1950s to the "Energiewende", *Energy Policy*, Vol. 99. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.05.004>.

12. Hein, L. (1990), "Fueling Growth: The Energy Revolution and Economic Policy in Postwar Japan", *Harvard East Asian Monographs*, Vol. 147. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctt1tfj95v>.

13. Lee, J. (2001), "The Impact of the Korean War on the Korean Economy", *International Journal of Korean Studies*, Vol. V, No 1, pp. 98—118.

14. Chalk, N., El-Elrian, M., Fennell, S., Kireyev, A. and Wilson, J. (1997), *Kuwait, from reconstruction to accumulation for future generations*, International Monetary Fund, Washington, DC.

15. World Bank (2012), "Bosnia and Herzegovina: From Post-Conflict Reconstruction to EU Integration", available at: <https://www.worldbank.org/en/results/2012/04/19/from-post-conflict-to-eu-integration-in-bosnia-and-herzegovina> (Accessed 21.07.2025).

16. Ministry of Climate and Environment Republic of Poland (2021), "Energy Policy of Poland until 2040 (EPP2040)", available at: <https://www.gov.pl/web/climate/energy-policy-of-poland-until-2040-epp2040> (Accessed 21.07.2025).

Стаття надійшла до редакції 23.07.2025 р.

С. В. Чередніченко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Інститут управління;
здобувач наукового ступеня доктора економічних наук,
Заклад вищої освіти "Класичний приватний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9383-562X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.162

НОВІТНІ ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ

S. Cherednichenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Institute of Management;
Recipient of the scientific degree of Doctor of Econ. Sci., Institution of Higher Education "Classical Private University"

THE LATEST ECONOMIC MECHANISMS FOR ENSURING REPRODUCTION IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE

Встановлено, що аграрні ноти є новим фінансовим інструментом, здатним підвищити ліквідність та доступ до позикового капіталу для агровиробників. Запропоновано класифікацію аграрних нот за ступенем оборотоздатності та видом зобов'язань. Обґрунтовано інституційні рекомендації для розвитку ринку аграрних нот, представлені створенням аграрного біржового майданчика; розширенням повноважень Фонду часткового гарантування кредитів; розробкою індексного кредитування та мікрофінансових продуктів. Запропоновано рекомендації для впровадження аграрних нот, представлені розробкою стандартизованої форми для кожного типу оборотоздатності з відповідним рівнем прозорості та реєстрації; навчанням та підтримкою банків і аграрних виробників щодо обігу та передачі нот. Встановлено особливості примусового виконання зобов'язань за аграрною нотою. Показано, що водночас практична реалізація такого виконання потребує врахування аграрної специфіки.

It has been established that agricultural notes are a new financial instrument capable of increasing liquidity and access to loan capital for agricultural producers. It has been proven that agricultural notes are a promising instrument for ensuring the financial stability of the agricultural sector, especially against the background of limited access of small producers to traditional bank lending. A classification of agricultural notes by degree of turnover and type of obligations is proposed. Agricultural notes by degree of turnover are classified into limited turnover, partially limited turnover, and unlimited circulation. By type of obligations, commodity agricultural notes and financial agricultural notes are distinguished.

Institutional recommendations for the development of the agricultural notes market are substantiated, represented by the creation of an agricultural exchange platform; expansion of the powers of the Partial Credit Guarantee Fund; development of index lending and microfinance products; adoption of by-laws and standard forms of notes; preparation of an information campaign for agricultural producers; implementation of an electronic platform for registration and circulation of notes; ensuring synchronization of notes with agricultural receipts at the transition stage; pilot implementation in regions with the most active agricultural producers.

Recommendations for the implementation of agricultural notes are proposed, represented by the development of a standardized form for each type of turnover with an appropriate level of transparency and registration; training and support for banks and agricultural producers in the circulation and transfer of notes (especially with a guarantee); attracting investors to the circulation of unrestricted notes through agricultural exchanges, e-commerce platforms, and agro-fintech programs; creating a state registry of agricultural notes with electronic tracking of status, conditions, and movement. The features of the forced execution of obligations under an agrarian note have been established, which is an instrument with high potential for effectiveness due to collateral security and the possibility of pre-trial collection through an extract from the Register.

Ключові слова: економічні механізми, забезпечення відтворення, агропромисловий комплекс, аграрні ноти, аграрні розписки.

Key words: economic mechanisms, ensuring reproduction, agro-industrial complex, agricultural notes, agricultural receipts.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Підприємства агропромислового комплексу (АПК) України все гостріше відчувають проблеми, пов'язані із забезпеченням процесу відтворення як матеріально-технічного, так і біологічного. Це пов'язано з низкою економічних, фінансових, правових та інституційних чинників, які перешкоджають стабільному оновленню виробничих ресурсів та підтриманню продуктивності. Наслідками недостатнього відтворення є: зниження продуктивності аграрного виробництва; висока залежність від імпортних ресурсів (техніки, добрив, насіння); зростання виробничих витрат та зниження конкурентоспроможності продукції; виснаження ресурсної бази (грунтів, генетичного фонду, технічних засобів); обмеження потенціалу для сталого розвитку та експорту. Вирішення зазначених проблем потребує використання новітніх економічних механізмів забезпечення відтворення в агропромисловому комплексі України.

На сьогодні аграрні розписки набувають дедалі більшої популярності серед дрібних та середніх сільськогосподарських товаровиробників. Водночас актуальними залишаються питання, пов'язані з удосконаленням правового поля їх функціонування та обігу, зокрема через: незавершеність процесу реєстрації прав власності та договорів оренди земельних ділянок у Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно; низький рівень обізнаності аграріїв щодо механізмів застосування цього фінансового інструменту [1, с. 37]; обмежений пе-

релік осіб, які можуть виступати сторонами аграрної розписки; наявні законодавчі обмеження щодо предмета застави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Проект "Аграрні розписки в Україні" був започаткований Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC — International Finance Corporation). Він заклав міцну інституційну та технологічну основу для забезпечення відтворення в агропромисловому комплексі України. Проблеми функціонування новітніх економічних механізмів забезпечення відтворення в агропромисловому комплексі України знаходяться у полі уваги багатьох учених. Абрамовою І. В. узагальнено досягнення, проблеми та перспективи функціонування й обігу аграрних розписок в Україні [2, с. 276]. Боснюк О. П. робить акцент на теоретико-правові та практичні питання обігу аграрних розписок [3, с. 79]. У полі зору Гевчук А. В. знаходяться проблеми удосконалення облікового відображення розрахункових операцій із застосуванням аграрних розписок [4, с. 17]. Єрмоленко В. М. досліджує сутність аграрних розписок як аграрно-правової категорії [5, с. 56]. Коваль С. В. уточнює завдання та функції обліку формування і розподілу прибутку вітчизняних аграрних

Таблиця 1. Порівняння характеристик аграрної розписки та аграрної ноти

Параметр	Аграрна розписка	Аграрна нота
Рік запровадження	2013	2025
Форма	Зобов'язання поставити продукцію або сплатити кошти	Цінний папір, що може вільно обертатись
Юридична природа	Зобов'язання (договірне)	Цінний папір
Регулювання	Закон України «Про аграрні розписки»	Закон України «Про аграрні ноти»
Можливість обігу на біржі	Обмежена	Може обертатися як цінний папір
Ціль	Залучення товарного або грошового кредиту	Швидка ліквідність та залучення капіталу
Забезпечення	Майнове/не майнове	Обов'язково із заставою
Призначення	Забезпечення виконання кредитного договору	Альтернатива кредиту (або товарна форма)
Регуляторний орган	Міністерство юстиції України, Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України	Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України

Джерело: власна розробка.

підприємств в умовах воєнного стану [6, с. 63]. Левандівський О. Т., Свиноус Н. І., Криховецька З. М. трактують аграрні розписки сільськогосподарських підприємств як інструмент активізації продовольчого забезпечення країни [7, с. 401].

Макіяні Д. Г. [8, с. 64], Фірсова Н. В. [9, с. 48] досліджують проблемні аспекти аграрної розписки як інноваційного правового інституту. У полі зору Яснолоб І. О., Чайки Т. О., Черненко К. В. [10, с. 185] знаходяться питання формування та розподілу інтелектуальної ренти на аграрних підприємствах в контексті інноваційної стратегії їх розвитку з урахуванням еколого-соціально-економічних складових. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід наголосити на необхідності проведення подальших досліджень у сфері формування та використання новітніх економічних механізмів забезпечення відтворення в агропромисловому комплексі України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення новітніх економічних механізмів забезпечення відтворення в агропромисловому комплексі України та розробка рекомендацій із їх розвитку. Цілями статті є дослідження є теоретичне обґрунтування проблем, досягнень і перспектив функціонування та обігу аграрних розписок, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення їх правового й організаційного забезпечення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Закон України "Про аграрні розписки" № 5479-VI [11] прийнятий 6 листопада 2012 року; у новій редакції він набрав чинності 6 лютого 2021 року. Закон визначає правові засади створення, обігу та виконання аграрних розписок як інструменту фінансування сільськогосподарських товаровиробників, встановлює порядок ведення Єдиного реєстру аграрних розписок та регулює заставні відносини, пов'язані з аграрною продукцією та активами.

Законодавчими новелами Закону України "Про аграрні розписки" у редакції 2021 року є: запровадження єдиної цифрової форми розписок (електронні аграрні розписки); розширення об'єктів застави (включено не лише продукцію, а й права вимоги, інвентар, техніку); уточнення правового режиму відповідальності третіх осіб, які набули заставлену продукцію — вони зобов'язані повернути її або відшкодувати вартість; деталізація процедур виконання та досудового врегулювання.

Аграрна розписка — це електронний або паперовий документ, який підтверджує зобов'язання сільгоспвиробника виконати перед кредитором зобов'язання, забезпечене заставою аграрної продукції або іншого аграрного

активу. Розписка має юридичну силу виконавчого документа, якщо зареєстрована в Реєстрі. Основними типами аграрних розписок є: товарна аграрна розписка — зобов'язання поставити певну кількість аграрної продукції; фінансова аграрна розписка — зобов'язання сплатити грошові кошти. Розписка набуває юридичної сили лише після реєстрації в Єдиному державному Реєстрі аграрних розписок, який веде Міністерство юстиції України через нотаріусів. Предметом застави може бути: майбутній урожай; продукція, що вже є в наявності; інші активи (техніка, обладнання, права вимоги тощо — згідно з новою редакцією). Сторонами аграрної розписки є: боржник — сільськогосподарський товаровиробник (юридична або фізична особа); кредитор — особа, яка надає товар або грошові кошти. У разі порушення строків виконання виписка з Реєстру має силу виконавчого документа та є підставою для відкриття виконавчого провадження без звернення до суду. Кредитор має право передавати права за аграрною розпискою іншим особам за умови внесення змін до Реєстру.

Метою Закону України "Про аграрні розписки" є: забезпечення доступу аграрних виробників до фінансування; зниження ризиків кредиторів; спрощення обороту заставленої продукції; посилення дисципліни виконання зобов'язань у сільському господарстві. Закон України №3586-IX від 2024 року "Про аграрні ноти" [12] набрав чинності з 1 січня 2025 року. Аграрна нота є новим цінним папером, що засвідчує зобов'язання агро-виробника поставити сільськогосподарську продукцію або сплатити кошти у визначений строк. Метою аграрних нот є збільшення ліквідності, спрощення процедури залучення фінансування аграрних підприємств. Аграрні ноти не замінюють, а доповнюють аграрні розписки, оскільки вони функціонують паралельно (Табл. 1).

Аграрна нота — це неемісійний цінний папір, що посвідчує безумовне зобов'язання боржника, забезпечене заставою, здійснити поставку сільськогосподарської продукції або сплатити грошові кошти кредитору відповідно до умов, зазначених у документі. Вони відіграють важливу роль у відтворенні аграрного сектору, оскільки забезпечують підвищення ліквідності аграрного сектору; розширюють інструментарій для небанківського фінансування; надають можливість залу-

чення інвестицій через біржі; виступають інструментом гарантії зобов'язань між аграрним виробником і кредитором; дозволяють розширити доступ до фінансів для малих та середніх підприємств у сільському господарстві.

Класифікацію аграрних нот представлено у табл. 2.

Аграрні ноти за ступенем оборотоздатності класифікуються на обмежено оборотоздатні, частково обмежено оборотоздатні, необмежені в обігу. Обмежено оборотоздатні ноти, хоча й забезпечують додаткову безпеку в юридичному сенсі, мають обмежене застосування та не сприятимуть формуванню ліквідного вторинного ринку. Частково оборотоздатні аграрні ноти є компромісом: можливість торгівлі існує, але відповідальність несе передавець. Це знижує швидкість обігу, але забезпечує додатковий рівень гарантії. Необмежені ноти можуть використовуватися для формування нового типу аграрних облігацій, залучення приватних інвесторів, агрофінтехів, фондів, інституційних кредиторів (зокрема, європейських), сприяючи розвитку біржового сегмента ринку аграрного фінансування в Україні.

Таблиця 2. Класифікація аграрних нот за ступенем оборотоздатності

№	Вид аграрної ноти	Характеристика	Коментар/наслідки
1	Ступінь оборотоздатності		
1.1	Обмежено оборотоздатні	Не підлягають передачі (крім спадкування, правонаступництва або за рішенням держави).	Використовуються в окремих спеціальних умовах. Найменш ліквідний тип.
1.2	Частково обмежено оборотоздатні	Передача можлива, але з солідарною відповідальністю кредиторів, які здійснюють передачу.	Мають обмеження в торгівлі на організованих ринках. Універсальні, але з ризиками.
1.3	Необмежені в обігу	Повністю вільний обіг на ринку капіталу. Передача - без додаткової відповідальності кредитора.	Найпривабливіший інструмент для фондового ринку, інвесторів та біржових операцій.
2	За видом зобов'язання		
2.1	Товарна аграрна нота	Безумовне зобов'язання поставити сільськогосподарської продукції (вид, якість, кількість, строки)	Передбачає натуральну форму розрахунків і є альтернативою товарному ф'ючерсу.
2.2	Фінансова аграрна нота	Безумовне зобов'язання сплатити грошові кошти (фіксована/змінна сума)	Передбачає безготівкову форму розрахунків і є більш ліквідний інструмент для інвесторів.

Джерело: власна розробка.

За видом зобов'язань виділяють товарну аграрну ноту та фінансову аграрну ноту. Обидва види нот мають основну та виконавчу частину, які включають зобов'язання та механізми виконання. Найбільший потенціал мають необмежені фінансові аграрні ноти, які відкривають можливості участі інвестиційних фондів, страхо-

Таблиця 3. Ключові характеристики аграрних нот в Україні та зарубіжних країнах

Параметр / Країна	Україна – Аграрна нота (з 2025 р.)	Польща – Аграрний вексель (<i>Wechsel agrarny</i>)	Угорщина – Зернова облігація (<i>Gabona kútvány</i>)
Правовий статус	Цінний папір	Цінний папір	Фінансовий борговий інструмент
Форма існування	Електронна (у депозитарному обліку, з Реєстром аграрних нот)	Паперова або електронна форма, реєстрація не обов'язкова	Електронна, облігації реєструються через біржу або депозитарій
Мета інструменту	Отримання фінансування під заставу продукції чи коштів	Забезпечення оплати сільськогосподарської продукції; короткострокове фінансування	Створення пули зернових активів для продажу/зберігання з фінансуванням обігу
Забезпечення	Продукція/кошти (за згодою сторін, із заставою)	Продукція/угода між продавцем та покупцем	Урожай або контрактні поставки зерна
Тип зобов'язання	Товарне / Фінансове	Переважно товарне, з опцією грошового погашення	Погашення облігації або зерном, або грошима
Оборотоздатність	Обмежена / частково / повна (залежно від виду аграрної ноти)	Обмежена (вексель є персоніфікований документ)	Вільно обертаються на організованому ринку
Основна аудиторія	Малі та середні фермери, кооперативи, переробники	Великі агропідприємства, дистриб'ютори	Великі зернотрейдери, агропідприємства, інвестори, агрофонди
Строк дії	Залежно від умов (коротко- або довгострокові)	До 1 року (сезонна потреба)	3–5 років, з опцією дострокового викупу
Переваги	Доступність, електронний формат, лояльне регулювання	Простота оформлення, стабільність регулювання	Доступ до ринків капіталу, висока ліквідність, диверсифікація фінансових потоків
Недоліки	Потребує запуску інфраструктури, ризики реалізації	Низька ліквідність, можливість шахрайства, обмежений обіг	Складність реєстрації, необхідність біржової інфраструктури

Джерело: побудовано за даними [12, 16, 17].

Таблиця 4. Порівняння аграрної розписки і банківського кредиту

Критерій	Аграрна розписка	Банківський кредит
Суб'єкти	Сільгоспвиробник і постачальник/кредитор (нерідко - трейдер, дистриб'ютор, компанія)	Сільгоспвиробник і банківська установа
Форма	Простий письмовий або електронний документ, зареєстрований у Реєстрі аграрних розписок	Кредитний договір, додаткова документація
Строк оформлення	1-3 дні	1-3 тижні або більше
Необхідність застави	Ні, окрема застава не потрібна - виступає майбутній урожай або продукція	Так, найчастіше - нерухомість, техніка, земельна ділянка або майнові права
Можливість товарної форми погашення	Так - можна повернути продукцією	Ні - виключно грошова форма
Процентна ставка / вартість ресурсу	Відносно нижча або умовна (у разі товарного кредиту)	Вища, фіксована або плаваюча
Гнучкість умов	Висока — умови узгоджуються індивідуально	Середня — стандартизовані банківські умови
Наявність державної підтримки	Частково — через програми IFC, USAID, можливі гарантії від донорів	Може бути — державне субсидування процентних ставок
Швидкість доступу до ресурсу	Висока - швидке оформлення, особливо в межах довгострокового партнерства	Низька - тривала перевірка платоспроможності
Доступність для малих виробників	Висока - доступна навіть для фермерів без історії кредитування	Низька - вимагається фінансова звітність, застава, кредитна історія
Юридична сила документа	Має силу виконавчого документа при реєстрації в Реєстрі	Підлягає судовому стягненню після прострочення
Можливість обігу (торгівлі)	Обмежена - не є повноцінним цінним папером, але може бути передана третім особам	Практично відсутня
Основні ризики для кредитора	Неврожай, стихія, знищення врожаю, непрозорість структури власності землі	Неплатоспроможність боржника, падіння вартості застави

Джерело: власна розробка.

вих компаній, банків. Важливо забезпечити цифрову інтеграцію Реєстру аграрних нот із банками, платформами кредитування та фондовим ринком [13].

Ефективний обіг аграрних нот та аграрних розписок передбачає необхідність створення відповідної інфраструктури обліку та контролю. Центральний депозитарій відображає інформацію про ступінь оборотоздатності в системі депозитарного обліку; депозитарна установа забезпечує дотримання умов оборотоздатності нот; ведення реєстру аграрних нот передбачає створення інформаційної системи, яка фіксує випуск, зміну реквізитів, обтяження, виконання нот. Аграрна нота має електронну форму у вигляді запису на рахунок в цінних паперах.

Перед введенням аграрних нот в обіг створюється Реєстр аграрних нот. У реєстрі публічно доступна інформація про: факт видачі аграрної ноти та боржника; стан виконання зобов'язань, зокрема строки виконання; опис предмета застави; ступінь оборотоздатності аграрної ноти; право на видачу аграрних нот. Видавати аграрні ноти мають право особи, які є власниками або користувачами земельних ділянок сільськогосподарського призначення. Якщо аграрна нота видається спільно (співвласники або співкористувачі), вони несуть солідарну відповідальність за зобов'язання [14, с. 81]. Кооперативи без власності чи користування землею можуть видавати аграрні ноти, якщо принаймні один член кооперативу має землю у власності або користуванні. Такий член повинен дати згоду через електронний кабінет

у Реєстрі, підписану електронним підписом. Відповідальність за зобов'язання аграрної ноти несуть як кооператив, так і цей член спільно (солідарно). Законодавство встановлює обмеження для боржника з моменту видачі аграрної ноти (ст. 9 Закону "Про аграрні ноти"). Поки діють зобов'язання за аграрноюнотою, він не має права без дозволу кредитора: відчужувати земельну ділянку; відчужувати право оренди чи інше право користування землею; передавати землю в суборенду; розривати або змінювати договір оренди або користування землею [15, с. 8].

Побудовано порівняльну табл. 3, яка відображає ключові характеристики аграрних нот в Україні, аграрних векселів у Польщі та зернових облігацій в Угорщині.

Зазначені ключові характеристики аграрних нот в Україні дозволяють оцінити ефективність запровадженого інструменту у контексті європейських практик. Аграрна нота в Україні має потенціал стати більш універсальним і сучасним інструментом, ніж польський вексель, завдяки електронній формі, можливості обороту та державному регулюванню через Реєстр.

Польський аграрний вексель — це традиційний інструмент для сезонного фінансування, що вимагає довіри між контрагентами, однак не має широкої ринкової ліквідності. Угорська зернова облігація — приклад високо-формалізованого фінансового інструменту, орієнтованого на крупні лоти, біржову торгівлю та інституційних інвесторів. Її імплементація вимагає сильної ринкової інфраструктури. Рекомендаціями для України є: поєднати найкращі практики Польщі (простота) та Угорщини (ліквідність) у розбудові надійного обігу аграрних нот; створити біржову платформу або електронний майданчик для торгівлі аграрними нотами (аналог зернової біржі); стимулювати банківський сектор до участі у вторинному обігу нот, зокрема через страход та гарантійні інструменти; запровадити аграрні ноти для кооперативів, логістичних об'єднань та елеваторів.

Порівняння аграрної розписки і банківського кредиту наведено у табл. 4.

Аграрні розписки є більш гнучким, швидким і доступним інструментом фінансування аграріїв, особливо для малих і середніх виробників. Банківський кредит є більш регульованим і надійним, але менш доступним через вимоги до застави, звітності та тривалої процедури оформлення. Основними очікуваними ефектами від впровадження аграрних нот як нового фінансового інструменту кредитування агросектору України є: залучення додаткових джерел фінансування сільськогосподарського виробництва; розширення кола кредиторів, здатних фінансувати аграрний сектор; оптимізація умов

кредитування за рахунок спрощення процедур. Ключовими перевагами аграрних нот є: надійність; впровадження різних механізмів стягнення зобов'язань за аграрними нотами, що підвищує гарантії виконання; спрощення та здешевлення процесу видачі порівняно з аграрною розпискою; відносно прості процедури обігу і його припинення; розширення кола суб'єктів, які можуть видавати аграрні ноти за рахунок включення сільськогосподарських кооперативів; розширення видів застави за аграрними нотами, яка може включати біологічні активи та продукцію тваринництва, а також її первинну переробку. Означені переваги суттєво підвищують доступ аграріїв до фінансових ресурсів, особливо у тваринницькій галузі, яка потребує підтримки в умовах війни.

Аграрна нота як неемісійний цінний папір має самостійний статус предмету обігу на ринках капіталу відповідно до ступеня оборотоздатності. Процедура видачі аграрних нот передбачає такі етапи: укладання договору з Центральним депозитарієм цінних паперів для введення неемісійного цінного папера до депозитарного обліку; депонування документа про введення аграрної ноти в систему депозитарного обліку; заповнення реквізитів аграрної ноти у Реєстрі аграрних нот відповідно до вимог Закону України "Про аграрні ноти" (згідно зі ст. 6 — для товарної ноти, ст. 7 — для фінансової).

Аграрна розписка — це гнучкий інструмент забезпечення зобов'язань у сільському господарстві, який дозволяє швидше й ефективніше захистити кредитора [18, с. 127]. Використання електронного Реєстру та безсудового способу стягнення значно скорочує часові витрати. Наявність застави забезпечує реальні механізми стягнення, але потребує специфічних дій (наприклад, фіксація стану урожаю, контроль його переміщення).

Проблемними моментами обігу аграрних нот (аграрних розписок) є: брак погоджених механізмів фактичного вилучення ще не зібраного урожаю; потреба у спеціалізованих виконавцях, що розуміють особливості сільськогосподарського виробництва; ризик втрати заставленої продукції внаслідок погодних умов або дій боржника. Як рекомендація, пропонується налагодження співпраці з органами місцевого самоврядування та аграрними дорадчими службами у процесі емісії та обігу аграрних нот (аграрних розписок).

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

1. Встановлено, що аграрні ноти є новим фінансовим інструментом, здатним підвищити ліквідність та доступ до позикового капіталу для агровиробників. Однією з ключових характеристик цього інструменту є оборотоздатність, яка визначає правовий статус аграрної ноти щодо її подальшого обігу на ринку.

2. Доведено, що аграрні ноти є перспективним інструментом для забезпечення фінансової стабільності аграрного сектору, особливо на тлі обмеженого доступу дрібних виробників до традиційного банківського кредитування. Їх широке впровадження сприятиме: активізації кредитування агросектору; підвищенню довіри між аграріями та фінансовими установами; створенню нових механізмів аграрного фінансування із залученням приватного капіталу.

3. Запропоновано класифікацію аграрних нот за ступенем оборотоздатності та видом зобов'язань. Аграрні ноти за ступенем оборотоздатності класифікуються на обмежено оборотоздатні, частково обмежено оборотоздатні, необмежені в обігу. За видом зобов'язань виділяють товарну аграрну ноту та фінансову аграрну ноту. Обидва види нот мають основну та виконавчу частину, які включають зобов'язання та механізми виконання. Перевагами аграрних нот як цінних паперів визначено їх здатність модернізувати ринок фінансування аграрного виробництва та доповнити або замінити аграрні розписки, особливо для малих і середніх виробників.

4. Обґрунтовано інституційні рекомендації для розвитку ринку аграрних нот, представлені створенням аграрного біржового майданчика, де вони будуть обертатися; розширенням повноважень Фонду часткового гарантування кредитів; розробкою індексного кредитування та мікрофінансових продуктів; прийняттям підзаконних актів та типових форм нот; підготовкою інформаційної кампанії для агровиробників; впровадженням електронної платформи для реєстрації та обігу нот; забезпеченням синхронізації нот з аграрними розписками на перехідному етапі; пілотним впровадженням у регіонах із найактивнішими аграрними виробниками.

5. Запропоновано рекомендації для впровадження аграрних нот, представлені розробкою стандартизованої форми для кожного типу оборотоздатності з відповідним рівнем прозорості та реєстрації; навчанням та підтримкою банків і аграрних виробників щодо обігу та передачі нот (особливо з порукою); залученням інвесторів до обігу необмежених нот через аграрні біржі, платформи електронної торгівлі та агрофітех-програми; створенням державного реєстру аграрних нот з електронним відслідковуванням статусу, умов та руху.

6. Встановлено особливості примусового виконання зобов'язань за аграрноюнотою, яка є інструментом із високим потенціалом ефективності завдяки заставному забезпеченню та можливості досудового стягнення через випуску з Реєстру. Показано, що водночас практична реалізація такого виконання потребує врахування аграрної специфіки, зокрема сезонності, мобільності продукції та складності її збереження.

Перспективами подальших досліджень є розробка рекомендацій із розширеного відтворення в аграрному секторі в умовах воєнного стану.

Література:

1. Лукова О. Облікова ідентифікація аграрних розписок як фінансових інструментів. Облік і фінанси. 2021. № 4. С. 30—38.
2. Абрамова І. В. Досягнення, проблеми та перспективи функціонування й обігу аграрних розписок в Україні. Бізнес Інформ. 2021. № 2. С. 273—279.
3. Боснюк О. П. Обіг аграрних розписок: теоретико-правові та практичні питання. Форум права. 2023. № 4. С. 73—81.
4. Гевчук А. В. Удосконалення облікового відображення розрахункових операцій із застосуванням аграрних розписок. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 37. С. 11—18.

5. Єрмоленко В. М. Аграрні розписки як аграрно-правова категорія. Форум права. 2024. № 1. С. 49—57.

6. Коваль С. В. Уточнення завдань та функцій обліку формування і розподілу прибутку вітчизняних аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2024. № 4. С. 61—66.

7. Левандівський О. Т., Свиноус Н. І., Криховецька З. М. Аграрні розписки сільськогосподарських підприємств в активізації продовольчого забезпечення країни. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2024. Вип. 20 (1). С. 390—402.

8. Макіяні Д. Г. Аграрна розписка: проблемні аспекти інноваційного правового інституту, покликаного забезпечити виконання зобов'язань агровиробника. Право і суспільство. 2021. № 3. С. 59—67.

9. Фірсова Н. В. Проблеми правового регулювання застосування аграрних розписок. Часопис цивілістики. 2021. Вип. 41. С. 45—50.

10. Яснолоб І. О., Чайка Т. О., Черненко К. В. Формування та розподіл інтелектуальної ренти на аграрних підприємствах в контексті інноваційної стратегії їх розвитку з урахуванням еколого-соціально-економічних складових. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 45. С. 181—187.

11. Про аграрні розписки: Закон України від 06.11.2012 № 5479-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5479-17#Text>

12. Про аграрні ноти: Закон України від 22.02.2024 № 3586-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3586-20#Text>

13. Петрук О. М., Новак О. С. Роль аграрних розписок у розвитку кредитування сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_16

14. Григор'єва Х. А. Аграрні розписки: основні проблеми правозастосування. Часопис цивілістики. 2023. Вип. 51. С. 75—82.

15. Борденюк О. В. Аграрна розписка як інструмент для регулювання аграрних договірних відносин. Екологічне право. 2020. Вип. 3. С. 7—10.

16. Obwieszczenie do Marszalka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej w sprawie tekstu jednolitego ustawy o kształtowaniu ustroju rolnego (dnia 11 marca 2024). URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240000423/T/D20240423L.pdf>

17. Gabona II. Kotveny, HU0000301544 ISIN Database. URL: <https://eforex.kurzy.cz/isin/HU0000301544/>

18. Авторгов А. М. Особливості примусового виконання аграрних нот. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. № 1. С. 123—128.

References:

1. Lukova, O. (2021), "Accounting identification of agricultural receipts as financial instruments", *Oblik i finansy*, vol. 4, pp. 30—38.

2. Abramova, I. V. (2021), "Achievements, problems and prospects of the functioning and circulation of agricultural receipts in Ukraine", *Biznes Inform*, vol. 2, pp. 273—279.

3. Bosniuk, O. P. (2023), "Circulation of agricultural receipts: theoretical, legal and practical issues", *Forum prava*, vol. 4, pp. 73—81.

4. Hevchuk, A. V. (2021), "Improving the accounting reflection of settlement transactions using agricultural receipts", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seria: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 37, pp. 11—18.

5. Iermolenko, V. M. (2024), "Agrarian receipts as an agrarian legal category", *Forum prava*, vol. 1, pp. 49—57.

6. Koval, S. V. (2024), "Clarification of the tasks and functions of accounting for the formation and distribution of profits of domestic agricultural enterprises under martial law", *Ahrosvit*, vol. 4, pp. 61—66.

7. Levandivskiy, O. T., Svyynous, N. I. and Krykhovetska, Z. M. (2024), "Agrarian receipts of agricultural enterprises in the activation of the country's food supply", *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 20(1), pp. 390—402.

8. Makiian, D. H. (2021), "Agrarian receipt: problematic aspects of an innovative legal institution designed to ensure the fulfillment of agricultural producer obligations", *Pravo i suspilstvo*, vol. 3, pp. 59—67.

9. Firsova, N. V. (2021), "Problems of legal regulation of the use of agricultural receipts", *Chasopys tsyvilistyky*, vol. 41, pp. 45—50.

10. Iasnolob, I. O., Chaika, T. O. and Chernenko, K. V. (2020), "Formation and distribution of intellectual rent at agricultural enterprises in the context of an innovative strategy for their development, taking into account ecological, socio-economic components", *Infrastruktura rynku*, vol. 45, pp. 181—187.

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), Law of Ukraine "On Agrarian Receipts", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5479-17#Text> (Accessed 19 July 2025).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), Law of Ukraine "On Agrarian Notes", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3586-20#Text> (Accessed 23 July 2025).

13. Petruk, O. M. and Novak, O. S. (2020), "The role of agricultural receipts in the development of lending to agricultural enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 8, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_16 (Accessed 17 July 2025).

14. Hryhorieva, Kh. A. (2023), "Agrarian receipts: main problems of law enforcement", *Chasopys tsyvilistyky*, vol. 51, pp. 75—82.

15. Bordeniuk, O. V. (2020), "Agrarian receipt as a tool for regulating agrarian contractual relations", *Ekologichne pravo*, vol. 3, pp. 7—10.

16. The Diet of Poland (2024), "Announcement to the Marshal of the Sejm of the Republic of Poland on the consolidated text of the law on the formation of the agricultural system", available at: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240000423/T/D20240423L.pdf> (Accessed 15 July 2025).

17. ISIN Database (2025), "Grain II. Bond, HU0000301544", available at: <https://eforex.kurzy.cz/isin/HU0000301544/> (Accessed 14 July 2025).

18. Avtorhov, A. M. (2025), "Features of the enforcement of agrarian notes", *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo*, vol. 1, pp. 123—128.

Стаття надійшла до редакції 28.07.2025 р.

О. О. Петрівський,
к. е. н., Київський Національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9466-9324>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.169

СЕКТОРИ ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНОГО СПАДУ

О. Petrivskyi,
PhD in Economics, Kyiv National University of Technologies and Design

SECTORS OF POST-WAR ECONOMIC GROWTH OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF DEMOGRAPHIC DECLINE

У статті досліджено перспективні напрями економічного зростання України в умовах демографічного скорочення та повоєнного відновлення. У роботі обґрунтовано, що традиційні моделі зростання, засновані на кількісному розширенні ринку та трудових ресурсів, втрачають ефективність в умовах зменшення населення, старіння демографічної структури та дефіциту робочої сили. На основі аналізу міжнародного досвіду (Японія, Південна Корея, Німеччина) та сучасних макроекономічних тенденцій визначено сектори, що зберігають або посилюють економічну динаміку попри депопуляцію.

У центрі уваги — концепт "економіки адаптації", що передбачає зростання через технологічну модернізацію, цифрову трансформацію, розвиток доглядової економіки та зеленої енергетики. Визначено сім ключових напрямів зростання: охорона здоров'я та геріатрія, інформаційні технології й автоматизація, зелена економіка, освіта для дорослих і EdTech, індивідуалізовані сервіси, інфраструктурне будівництво та оборонно-промисловий комплекс. Проаналізовано потенціал кожного з секторів із погляду інвестиційної привабливості, масштабованості, експортної орієнтації та стійкості до демографічних ризиків.

Особливу увагу приділено ролі цифрової економіки, яка компенсує втрату трудових ресурсів, забезпечує нові моделі зайнятості та сприяє інтеграції літніх людей в економічну активність. Також розкрито значення освіти впродовж життя, інновацій у сфері охорони здоров'я (healthtech, біонічне протезування), автономної енергетики та автоматизації як компенсаторів демографічного тиску.

У статті представлено системну пропозицію політики довгострокової секторальної підтримки в умовах демографічного спаду, яка включає: (1) реформу освіти й підтримку людського капіталу; (2) стимулювання технологічних інновацій і цифровізації; (3) модернізацію інфраструктури з орієнтацією на сталий розвиток. Аргументовано необхідність переходу від екстенсивної до інтенсивної моделі зростання, що ґрунтується на ефективному використанні обмежених ресурсів, інституційній спроможності та міжнародній кооперації.

Результати дослідження мають прикладне значення для формування державної політики, спрямованої на трансформацію економіки України в постдемографічному та повоєнному контексті. Стаття доповнює сучасний дискурс про адаптацію до демографічного спаду шляхом акцентування на секторальній стратегії, що поєднує людський потенціал, інноваційність і структурну гнучкість.

The article presents a comprehensive analysis of Ukraine's potential economic growth trajectories in the context of post-war reconstruction and structural demographic decline. The author explores fundamental shifts in the national economic structure triggered by a shrinking working-age population, aging demographics, mass emigration, and a growing labor shortage. It is argued that traditional growth models based on market and consumption expansion lose analytical relevance under these conditions. The focus is placed on the concept of an "adaptation economy," which prioritizes structural transformations, innovation, automation, and the development of sectors with high added value and low dependence on extensive labor reproduction.

A comparative analysis of countries that have already entered the demographic contraction phase (e.g., Japan, South Korea, Germany) reveals resilient or expanding sectors despite depopulation trends. These include healthcare and geriatrics, information technologies, EdTech and reskilling, green energy, automation, the defense-industrial complex, infrastructure reconstruction, and personalized private services. Each of these areas is evaluated in terms of investment attractiveness, scalability, export potential, multiplier effect, and institutional capacity. It is shown that these sectors form the core of a post-demographic growth model that is innovative, resilient, adaptive, and less sensitive to negative demographic dynamics.

Special emphasis is placed on the role of the digital economy and lifelong learning as mechanisms for mitigating demographic pressure. Digitalization enables the maintenance of labor productivity, integration of older populations into economic activity, and expansion of market access beyond territorial limitations. Additionally, the paper highlights the potential of medical innovation, advanced prosthetics, telemedicine, and services for veterans. It demonstrates how Ukraine is responding to the dual challenges of war and depopulation by constructing a new economic architecture based on flexibility, technological advancement, global integration, and social orientation.

The article outlines strategic policy directions including the modernization of human capital through education reform and lifelong learning systems; the promotion of automation, digitalization, and renewable energy; and the reconstruction of infrastructure in line with principles of energy efficiency, inclusivity, and resilience. The necessity of international cooperation, institutional strengthening, and robust public-private partnerships is emphasized. The findings are of practical value for the development of an adaptive economic strategy for Ukraine's long-term recovery and transformation under conditions of demographic contraction.

Ключові слова: демографічний спад, повоєнне відновлення, сектори зростання, економіка догляду, цифрова трансформація, автоматизація, зелена енергетика, lifelong learning, оборонно-промисловий комплекс.

Key words: demographic decline, post-war recovery, sectors of growth, adaptation economy, digital transformation, automation, green energy, human capital, innovation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Найближчим часом Україна постане перед подвійним викликом: з одного боку — масштабне повоєнне відновлення, з іншого — глибока демографічна криза, що виявляється у стрімкому скороченні чисельності населення, старінні демографічної структури та зростанні дефіциту трудових ресурсів. Традиційні моделі економічного зростання, побудовані на кількісному розширенні ринку, індустріалізації та розширенні пропозиції праці, втрачають аналітичну та практичну доцільність у контексті депопуляції. Зменшення чисельності працездатного населення, зростання демографічного навантаження та трансформація моделей споживання потребують переосмислення базових принципів формування економічної політики держави. Демографічне скорочення більше не

є винятковим явищем окремих країн — воно набуває системного характеру для значної частини світу, включаючи Україну, де ці процеси додатково ускладнені наслідками війни: масовою еміграцією, втратами серед цивільних та військових, руйнуванням соціальної інфраструктури. У таких умовах постає потреба в ідентифікації секторів економіки, що зберігають або навіть посилюють свою динаміку попри демографічний тиск. Однак відсутність цілісної науково обгрунтованої стратегії секторального розвитку в умовах демографічної редукції створює загрозу втрати темпів модернізації, інвестиційної привабливості та глобальної конкурентоспроможності України. Отже, нагальною проблемою сучасної економічної науки й практики є розроблення системного підходу до формування постдемографічної економіки, який базуватиметься на структурній адаптації, технологічній трансформації та підтримці секторів з високим потенціалом зростання в умовах депопуляції. Аналіз, виявлення та

обґрунтування таких секторів у національному контексті України становить ключове наукове завдання даного дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика демографічного спаду, його економічних наслідків і можливих стратегій адаптації знаходить відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, в українському академічному дискурсі суттєвий внесок зроблено дослідженнями Е. М. Лібанової, О. В. Позняка, І. Курило та В. Стешенка, які аналізують динаміку старіння населення, втрату трудового потенціалу, наслідки міграції та ризики демографічної депресії для соціально-економічного розвитку України. На міжнародному рівні однією з ключових теоретичних баз виступає концепція демографічного навантаження та демографічного дивіденду, розроблена Д. Блумом, А. Мейсоном і Р. Лі [Bloom, Mason & Lee, 2010], яка демонструє залежність макроекономічної динаміки від вікової структури населення. У працях М. Фрея та К. Гольдін акцент зроблено на трансформації ринку праці в умовах автоматизації та старіння суспільства. Дослідження McKinsey Global Institute, Brookings Institution, UN DESA, IMF та OECD поглиблюють розуміння глобальних наслідків депопуляції для структурної перебудови економік і політик державної підтримки. Водночас, незважаючи на зростання кількості робіт, присвячених демографічним викликам, слід констатувати обмеженість наявних досліджень у кількох критично важливих площинах.

Слід зауважити також, що більшість досліджень зосереджуються на макrorівневих оцінках демографічної динаміки та не надають достатньої уваги секторальній специфіці економічного зростання в умовах скорочення населення. Недостатньо досліджено потенціал окремих галузей до адаптації — зокрема, зеленої енергетики, автоматизації, доглядової економіки, оборонно-промислового комплексу й EdTech. Також, слабо опрацьованою залишається концепція "економіки адаптації", яка передбачає відмову від класичних екстенсивних моделей на користь інтенсивного розвитку через технології, інновації та структурну гнучкість.

Таким чином, дана стаття заповнює окреслені наукові прогалини, пропонуючи секторально орієнтований аналіз економічного зростання в умовах демографічного спаду України, з опорою на міжнародні кейси, макроекономічні показники та стратегічне бачення постдемографічної трансформації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення та наукове обґрунтування перспективних секторів економічного зростання України в умовах повоєнного відновлення та структурного демографічного спаду, з урахуванням глобальних трендів, міжнародного досвіду та особливостей українського соціоекономічного контексту. Дослідження спрямоване на ідентифікацію галузей, здатних забезпечити стійкий розвиток незалежно від кількісних демографічних обмежень, а також на розробку стратегічних підходів до формування секторальної політики в умовах зменшення чисельності населення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Демографічне скорочення, яке до недавнього часу асоціювалося передусім із країнами Центральної та Східної Європи, поступово стає глобальним викликом. Згідно з доповідями ООН (UN DESA, 2022)[1], у XXI столітті більшість держав або вже вступили у фазу депопуляції, або наблизились до її порогу. В Україні ці процеси посилюються не лише тривалими структурними чинниками — старінням населення, масовою еміграцією, зниженням народжуваності — а й наслідками війни: втратами, переміщенням мільйонів громадян, знищенням соціальної інфраструктури.

У класичних теоретичних моделях економічного зростання, представлених у працях Р. Солоу [2], П. Ромера [3], В. Люїса та Ч. Джонса [4], демографічний чинник розглядався як стабільна або зростаюча величина, що забезпечує розширення ринку, зростання пропозиції праці та, відповідно, стимулювання економічного прогресу. Таке бачення було релевантним для доби індустріального піднесення та демографічної експансії, коли збільшення чисельності населення відігравало роль одного з головних детермінантів економічної динаміки. Однак у сучасних умовах структурного демографічного спаду, старіння населення та зменшення чисельності економічно активного населення зазначена логіка втрачає аналітичну спроможність. Потенціал зростання, заснований на ефекті масштабів, суттєво вичерпується, а дефіцит працівників у низці галузей набуває системного характеру. Відтак формуються передумови для нового макроекономічного середовища, яке отримало назву "економіка скорочення населення" (Mason & Lee, 2007; Bloom et al., 2011 [5]).

У цьому контексті зростає потреба в переосмисленні розвитку не як функції кількісного розширення, а як результату якісних структурних зрушень. Економічна динаміка дедалі більше визначається не чисельністю працівників, а продуктивністю праці, рівнем технологічної модернізації та ефективністю інституцій. Сектори, що демонструють антициклічну стійкість або зростання всупереч загальній тенденції депопуляції, набувають особливої уваги як об'єкти державної підтримки. Точки потенційного інвестиційного прориву, зумовлені структурними зрушеннями в демографічній піраміді, вимагають ідентифікації та пріоритезації. Таким чином, переосмислення класичних моделей зростання в умовах демографічного скорочення стає ключовим викликом для сучасної економічної науки та політики.

Починаючи з 2020-х років, майже половина країн світу демонструє коефіцієнт народжуваності нижче 2,1 — порогового рівня простого відтворення населення [6]. За даними World Bank Open Data (2023), у 2021 році коефіцієнт у Японії становив 1,3, у Південній Кореї — 0,81, в Україні — 1,2 [7]. Паралельно з цим середній вік населення у більшості європейських країн перевищив 40 років, а частка осіб віком 65+ становить понад 20 % (Eurostat, 2022) [8].

На тлі зменшення чисельності працездатного населення зростає коефіцієнт демографічного навантаження. В ЄС у 2021 році він становив 55 % (тобто майже один непрацездатний на двох працюючих), тоді як в Україні — за оцінками Інституту демографії НАН України —

Таблиця 1. Сектори, що зберігають або посилюють зростання в умовах депопуляції

Категорія сектору	Основні приклади	Причина зростання
Доглядова економіка	Медичні послуги, геріатрія, телемедицина	Старіння населення, збільшення витрат на здоров'я
Цифрові та IT-рішення	Кібербезпека, автоматизація, штучний інтелект, EdTech	Технологічне заміщення дефіциту кадрів, дистанційна робота
Зелена економіка	Відновлювана енергетика, circular economy, утилізація	Кліматичні цілі + структурна трансформація економік
Освітні послуги для дорослих	Перенавчання, reskilling, lifelong learning	Зміна структури ринку праці, потреба у перекваліфікації
Ринки приватних послуг	Догляд, безпека, індивідуальні технології	Фрагментація населення, зростання попиту на індивідуальні рішення

Джерело: сформовано на основі [14; 15; 16].

цей показник перевищував 2,4:1. [9] В умовах повномасштабної війни демографічна ситуація в Україні катастрофічно погіршилася. У 2023—2024 роках закордоном знаходилось близько 5,2 млн осіб, здебільшого жінок репродуктивного віку [10]. У той самий час природне скорочення досягло безпрецедентних 442 тис. осіб у 2021 році, а сумарний коефіцієнт народжуваності опустився нижче 1,0 (Держстат, 2022) [11]. Очікувана тривалість життя в Україні у 2020 році була на рівні 73 років — один із найнижчих показників у Європі [12].

Скорочення населення спричиняє не лише зменшення внутрішнього попиту, але й кризи трудових ресурсів, зниження інвестиційної привабливості регіонів, стагнацію ринків житла й освітніх послуг. Згідно з моделлю демографічного мультиплікатора (Mason & Lee, 2007) [13], старіння населення зменшує частку споживання товарів довгострокового використання, збільшує навантаження на соціальні фонди та провокує секторальну трансформацію економіки. Проте демографічний спад змінює акценти: економіка змушена переходити від "економіки розширення" до "економіки адаптації". Зменшення населення може стимулювати підвищення ефективності, автоматизацію, а також ріст у певних секторах — зокрема, тих, що не залежать від масового споживання, а орієнтовані на технології, інфраструктуру та доглядову економіку.

Узагальнюючи підходи дослідників із Інституту майбутнього людства (FHI, Oxford), МВФ, McKinsey Global Institute та Brookings Institution, можна виділити кілька типів секторів, що зберігають або посилюють зростання в умовах депопуляції, які наведено в Таблиці 1.

Концептуальний підхід, сформований Амартією Сеном у межах теорії "економіки прав людини" та соціальної справедливості [17], формує засадничу теоретичну основу для інтерпретації економіки в умовах багатомірного дефіциту — як ресурсного, так і демографічного. У межах цього підходу економічний розвиток трактується не стільки через призму кількісного зростання (чи-

сельність споживачів, розміри ринку), скільки через якісні параметри: складність і диференційованість попиту, когнітивну інтенсивність економічної діяльності, соціальну інклюзивність і здатність інституцій до адаптації.

У постдемографічному контексті цифрова економіка виконує декілька критичних функцій:

- Компенсація скорочення фізичних трудових ресурсів через автоматизацію операцій і впровадження цифрових рішень;
- Інтеграція людей похилого віку в економічну активність завдяки доступності онлайн-сервісів;
- Розширення ринків без територіальних обмежень, що дозволяє підтримувати економічну динаміку навіть у регіонах з негативною демографією;
- Інтенсифікація продуктивності праці за рахунок цифрових інструментів управління, аналітики та оптимізації процесів.

Старіння населення призводить до зростання попиту на медичні послуги, довготривалий догляд, реабілітаційні сервіси, а також фармацевтичні та біотехнологічні продукти. У відповідь на ці зміни стрімко розвивається сектор healthtech, який охоплює цифрові рішення в охороні здоров'я, телемедицину, системи моніторингу та інноваційні біомедичні технології. Цей сектор забезпечує зростання зайнятості та інвестицій у сфері догляду й підтримки осіб похилого віку. Він також стимулює створення нових продуктів і послуг, адаптованих до змінених фізичних і когнітивних потреб літніх людей. Важливою перевагою є зменшення фіскального навантаження на державу завдяки превентивним технологіям та цифровому моніторингу стану здоров'я. Крім того, розвивається експорт медичних послуг і технологій, що відкриває додаткові джерела валютної виручки та підсилює міжнародну конкурентоспроможність економіки.

Умова постійної трансформації ринку праці, зумовлена як технологічними змінами, так і зростанням тривалості життя, актуалізує потребу в оновленні професійних компетенцій протягом усього життєвого циклу.

Концепція навчання впродовж життя (lifelong learning) у цьому контексті набуває ключового значення не лише як механізм адаптації робочої сили до технологічних інновацій, а й як інструмент соціальної інтеграції в умовах демографічного старіння. З економічної точки зору реалізація стратегій безперервного навчання забезпечує низку важливих ефектів. По-перше, підвищується мобільність і гнучкість трудових ресурсів, що дозволяє оперативно компенсувати кадровий дефіцит у стратегічно важливих секторах економіки. По-друге, зменшується рівень структурного безробіття завдяки системному перепрофілюванню працівників відповідно до актуальних потреб ринку. По-третє, розширюється простір для розвитку нових освітніх ринків, зокрема EdTech-платформ, корпоративних навчальних програм, і цифрових курсів. Крім того, включення старших поколінь у процес професійної активності на основі оновлених знань і навичок сприяє пом'якшенню демографічного тиску на пенсійну систему, а також підтримує економічну участь і соціальну включеність осіб літнього віку.

У контексті демографічного скорочення розвиток відновлюваної енергетики та екологічних технологій постає не лише як відповідь на глобальні кліматичні виклики, але й як стратегічно необхідна структурна адаптація економіки. Зменшення чисельності населення з одного боку веде до скорочення загального обсягу енергоспоживання, однак з іншого — актуалізує потребу в підвищенні енергоефективності, автономності та зменшенні ресурсної залежності економіки від зовнішніх постачальників.

Сектор "зеленої" енергетики виконує низку ключових функцій в умовах постдемографічної трансформації. По-перше, він сприяє диверсифікації економіки та зменшенню імпортозалежності в сфері енергоносіїв, що підвищує макроекономічну стійкість. По-друге, створюються нові робочі місця у високотехнологічних сферах, пов'язаних із виробництвом, монтажем і технічним обслуговуванням обладнання для сонячної, вітрової та гідроенергетики. По-третє, у довгостроковій перспективі досягається зниження фіскального навантаження завдяки зменшенню витрат держави на подолання екологічних наслідків традиційної енергетики. Крім того, розвиток цього сектору відкриває можливості для залучення іноземних інвестицій, зокрема шляхом емісії "зелених" облігацій, реалізації ESG-стратегій (Environmental, Social, Governance) та експорту екологічних технологій. Усе це робить відновлювану енергетику одним із важливих напрямів економічного зростання в умовах демографічного спаду та переходу до більш стійкої, ресурсоощадної моделі розвитку.

Паралельно з екологічною трансформацією економіки дедалі більшої актуальності набуває автоматизація та роботизація виробничих і сервісних процесів. Цей технологічний вектор розвитку, подібно до "зеленої" енергетики, є відповіддю на нову структурну реальність, сформовану зменшенням чисельності працездатного населення. У країнах із тривалим демографічним спадом автоматизація виступає не лише як засіб підвищення ефективності, але й як критично важливий компенсатор дефіциту трудових ресурсів.

Рішення на основі робототехніки дедалі активніше інтегруються не тільки в промислове виробництво, а й у такі галузі, як логістика, охорона здоров'я, сільське гос-

подарство та сфера обслуговування. Це обумовлено необхідністю забезпечення сталої продуктивності в умовах, коли кількісне розширення людського капіталу є обмеженим або взагалі неможливим.

Серед ключових економічних ефектів впровадження робототехніки та автоматизації варто виокремити кілька основних. По-перше, це заміщення дефіцитної праці роботизованими системами, особливо в секторах із низьким рівнем привабливості для молоді або високим рівнем фізичного навантаження. По-друге, зростає продуктивність капіталу, що особливо важливо для країн із низьким природним приростом населення: автоматизація дозволяє забезпечувати зростання ВВП навіть за стагнації чисельності робочої сили. По-третє, розвиток цієї сфери стимулює інноваційне оновлення суміжних секторів таких як програмне забезпечення, штучний інтелект, мікроелектроніка та матеріалознавство — формуючи ефект технологічного мультиплікатора. Крім того, технологічне лідерство в сфері автоматизації сприяє посиленню експортної конкурентоспроможності, відкриваючи нові ринки збуту високотехнологічної продукції та сприяючи формуванню інноваційно орієнтованої моделі зростання.

Аналіз країн, що перебувають на різних етапах демографічного переходу, показує, що чим вищий рівень демографічного тиску, тим активніше зростає частка секторів, менш залежних від екстенсивного відтворення робочої сили.

У Японії частка осіб віком 65+ перевищує 29 %, що робить країну одним із найстаріших суспільств у світі [18]. У відповідь на демографічні виклики держава розгорнула наймасштабнішу систему догляду за літніми людьми та healthtech-сервісів. До пріоритетних секторів зростання в Японії зокрема належать:

- робототехніка (за даними IFR, Японія є світовим лідером за кількістю робочих роботів на 10 тис. працівників) [19],
- медико-фармацевтичні послуги та біотехнології,
- програми безперервного навчання для осіб похилого віку,
- стартапи з автоматизації доглядових функцій (розумні сенсори, автономні візки, телемедицинські системи підтримки).

У 2023 році в Південній Кореї зафіксовано найнижчий у світі рівень народжуваності ($TFR = 0,72$) [20], на тлі стрімкого старіння населення. Водночас спостерігається активне зростання digital-сектору: fintech, e-gaming, edu-tech, телемедицина. Значні державні та приватні інвестиції спрямовуються в робототехніку, біотехнології та онлайн-освітні рішення. Ця модель поєднує демографічну вразливість з високою технологічною адаптивністю.

Ключовими стратегічними пріоритетами в Німеччині є розвиток зеленої економіки (green economy) [21], автоматизація промисловості в межах парадигми Industrie 4.0, а також посилення систем підвищення кваліфікації працівників віком 50+. Значна увага приділяється інституціоналізації доглядових послуг, телемедицині та системі професійного перенавчання для вікових груп, що втрачають доступ до ринку праці.

Попри глибокі соціально-економічні потрясіння, викликані повномасштабною агресією Росії, в Україні

поступово формуються нові сектори економіки, здатні не лише адаптуватися до кризових умов, а й стати основою для структурної модернізації економіки у післявоєнний період. Характерною рисою цих секторів є їх відносна незалежність від класичних факторів зростання — таких як приріст населення чи об'єм споживчого попиту, а також їхня орієнтація на інноваційність, цифрову масштабованість і глобальну інтеграцію.

У подальшому аналізі розглянуто ключові галузі, що демонструють як стійкість у воєнний період, так і перспективу стати ядром постдемографічної економіки України.

1. Охорона здоров'я та геріатрія

Сектор охорони здоров'я є одним із найбільш чутливих до демографічних змін, і водночас — одним із найперспективніших у контексті старіння населення. За даними Інституту демографії ім. М.В. Птухи НАН України, ще до початку повномасштабної війни частка осіб віком 65+ перевищувала 17 %, а внаслідок зниження народжуваності та еміграції молоді очікується її подальше зростання [22]. В умовах війни зросла потреба у секторі телемедицини, мобільних платформах моніторингу стану здоров'я, а також у розбудові системи реабілітації військових і цивільних осіб. Такі ініціативи, як *Helsi*, *Cardiomo*, *Esper Bionics*, засвідчили здатність до інновацій навіть в умовах обмеженого доступу до інфраструктури. Особливої актуальності набуває розвиток медичних сервісів для ветеранів, військовослужбовців, а також осіб з інвалідністю внаслідок воєнних дій. За оцінками МОЗ, Міністерства у справах ветеранів та ІМС, кількість поранених з ампутаціями та складними травмами сягнула десятків тисяч [23], що формує новий, структурно сталий попит на високотехнологічні протезно-реабілітаційні послуги. У цьому контексті, одним з пріоритетних напрямів є розвиток біонічного протезування — інтеграції штучних кінцівок із сенсорною та нейронною віддачею, що забезпечує відновлення часткової або повної функціональності. Українські стартапи (*Esper Bionics*, *RoboHouse*) та міжнародні програми, зокрема співпраця з *Ottobock* та *Open Bionics*, уже зараз просувають використання нейроадаптивних систем, 3D-друку та інтелектуальних сенсорів у виробництві індивідуалізованих протезів. Розвиток такої інфраструктури має подвійний ефект: з одного боку це соціально-гуманітарний (інтеграція ветеранів у суспільство, відновлення працездатності), а з іншого — індустріальний, оскільки сприяє формуванню нової галузі біомедичних технологій та медичного машинобудування. Важливо враховувати, що медичний сектор теж має достатньо високий мультиплікаторний ефект, оскільки, стимулює розвиток фармацевтики, медичного страхування, логістики й освітніх програм. Паралельно, потенціал державно-приватного партнерства у створенні сучасних клінік, центрів реабілітації та соціального супроводу може забезпечити довгострокову зайнятість і зміцнити соціальну стійкість на тлі демографічної редукції. Глобальний досвід таких країн, як Японія, Німеччина й Італія, демонструє: у старіючих економіках сектор охорони здоров'я здатен формувати до 10—12% ВВП [24], компенсуючи втрати в інших галузях. У випадку України додатковим вектором розвитку є інтеграція воєнного та цивільного медичного секторів, із фокусом

на інклюзію, реабілітацію та цифрові сервіси довготривалого догляду.

2. Інформаційні технології та автоматизація

Сфера інформаційних технологій стала одним із найстійкіших секторів української економіки під час війни. За даними Міністерства цифрової трансформації та НБУ, у 2022—2023 роках експорт ІТ-послуг сягнув 6,7—7,3 млрд дол. США, забезпечуючи до 5—7% валютної виручки країни та понад 40% від загального експорту послуг [25]. ІТ-галузь демонструє низьку залежність від фізичної інфраструктури та локального ринку праці, оскільки її продукти орієнтовані на глобальний попит і мають високу додану вартість. У перспективі, цифровізація, автоматизація та штучний інтелект мають потенціал компенсувати дефіцит робочої сили, який вже у 2024 році, за оцінками Мінекономіки та Національного Інституту Стратегічних Досліджень, перевищував 4 млн осіб [26]. Дослідження *McKinsey* (2022) підтверджують: автоматизація здатна замінити до 30% втрат у трудових ресурсах, що особливо важливо в умовах депопуляції [27]. Пріоритетними напрямками розвитку слід вважати *militarytech*, *cybersecurity*, *govtech* — рішення для державного управління, а також AI-модулі для медичних, освітніх і юридичних послуг. Усі ці напрями мають високу експортну спроможність і не прив'язані до кількісної структури населення.

3. Зелена економіка та енергетика

Сектор зеленої енергетики, зокрема, сонячної та вітрової генерації, демонструє позитивну динаміку навіть в умовах війни. У 2022—2023 роках понад 45 тис. домогосподарств встановили сонячні електростанції потужністю до 30 кВт [28], а також системи автономного резервного живлення. Цей сегмент особливо перспективний у контексті відновлення зруйнованої енергетичної інфраструктури на нових засадах — із акцентом на децентралізовані *smart-grid* системи та накопичувачі енергії.

З огляду на підтримку з боку Європейського Союзу через програми *Green Deal* та *Reconstruction Fund*, а також можливість експорту енергії через інтеграцію з *ENTSO-E*, сектор зеленої енергетики здатен стати не лише інструментом енергетичної безпеки, а й драйвером індустріального оновлення. Мультиплікаторний ефект проявляється в зростанні суміжних галузей: виробництва будівельних матеріалів, машинобудування, логістики, ІТ-сервісів для управління енергетичними потоками. Таким чином, зелена трансформація має не лише екологічне, а й чітке економічне обґрунтування.

4. Освіта для дорослих та EdTech

Освітній сектор, особливо у форматі масових онлайн-курсів (МООС) і EdTech-платформ, виявив адаптивність до умов війни. У 2023 році ринок EdTech в Україні досяг 130 млн дол. США [29]. У післявоєнний період особливої актуальності набуває сегмент *reskilling* — перенавчання військових, внутрішньо переміщених осіб, біженців і громадян, які втратили професію.

На стратегічному рівні варто зосередитися на підготовці фахівців у сферах енергетики, будівництва, охорони здоров'я, логістики, кібербезпеки та соціального догляду. Крім того, розвиток приватних освітніх платформ і вищих навчальних закладів як експортного сектору відкриває можливість залучення іноземних студентів, які могли б залишатися в Україні за спеціальни-

ми програмами міграційної інтеграції. Комерціалізація знань у цьому контексті виступає не лише освітньою, а й економічною стратегією.

5. Індивідуалізовані приватні сервіси

У контексті демографічного стиснення змінюється не лише структура виробництва, а й модель споживання. Висока платоспроможність та урбанізаційна концентрація формують попит на індивідуалізовані сервіси, які включають психологічну підтримку, персоналізовані побутові послуги, цифрові додатки для догляду, персональний транспорт, коучинг і безпекові сервіси. Цей сегмент не потребує масового ринку, а натомість орієнтується на нішеву якість і гнучкість. Такі послуги легко масштабуються в цифровому середовищі, адаптуються до локальних потреб і створюють зайнятість у висококонкурентному середовищі. Їх розвиток можна стимулювати через грантові програми, мікропідприємництво, міські ініціативи й підтримку фриланс-економіки, яка вже виявила високу стійкість під час війни.

6. Інфраструктурне будівництво

Згідно з оцінками KSE Institute (2024), внаслідок бойових дій в Україні пошкоджено або зруйновано понад 150 тис. об'єктів [30], — зокрема транспортної, соціальної, енергетичної та житлової інфраструктури. Відновлення цієї бази не лише необхідність, а й потужний мультиплікаторний фактор економічного зростання. Залучення коштів ЄІБ, Світового банку, та інших міжнародних партнерів забезпечить не лише фінансову підтримку, а й імплементацію принципів смарт-інфраструктури: енергоефективності, цифровізації, інклюзивності.

Цей сектор створює робочі місця для середньо — та низькокваліфікованих працівників, стимулює внутрішній попит, а також активізує суміжні галузі: виробництво будматеріалів, логістику, транспорт, архітектуру. У довгостроковій перспективі — це потенціал зростання ВВП через ефект мультиплікації, що може досягати 1,5—2,5 грн [31] приросту ВВП на кожен вкладений гривню.

7. Оборонно-промисловий комплекс

Україна має унікальну можливість трансформувати оборонно-промисловий комплекс у високотехнологічну, інноваційну галузь, спроможну забезпечити не лише високий рівень обороноздатності країни, а й високу додану вартість. Йдеться про розробку БПЛА, систем ППО та РЕБ, космічних технологій, програмного забезпечення для бойових операцій та систем зв'язку. У кооперації з країнами НАТО можливе розгортання виробництва зі спільною логістикою, R&D і стандартизацією продукції. На прикладі Ізраїлю видно, як оборонний сектор, маючи вузьку спеціалізацію, стає джерелом технологічних інновацій, які згодом комерціалізуються у цивільному сегменті — від дронів до IT-рішень і кіберзахисту. Україна вже сьогодні демонструє здатність до подібної динаміки. Цей сектор має низьку чутливість до демографічної ситуації, але залежить від політичної волі, підтримки партнерів і системності в державному управлінні.

Аналіз вказаних секторів дозволяє стверджувати, що навіть в умовах війни та демографічного спаду в Україні формується нова модель економічного зростання — інноваційна, адаптивна й експортоорієнтована.

Кожен із зазначених напрямів можна реалізувати через стратегічне планування, інституційне зміцнення та ефективну взаємодію з міжнародною спільнотою.

Політичні інструменти секторальної підтримки в умовах демографічного спаду мають базуватися на стратегічному поєднанні інституційної, інвестиційної та міжнародної координації. Економічна політика держави повинна забезпечити наявність адаптивної інституційної інфраструктури, здатної реагувати на структурні трансформації, зумовлені скороченням населення, старінням трудових ресурсів і зміною моделі споживання. Одним із ключових завдань є формування стійких механізмів стимулювання інвестицій у перспективні напрями розвитку, що мають потенціал до зростання навіть за умов зменшення чисельності населення. Водночас необхідною є активна кооперація з міжнародними фінансовими й технічними партнерами, зокрема для мобілізації капіталу, трансферу технологій і розширення доступу українських виробників до глобальних ринків.

На основі системного аналізу соціально-економічних змін, що відбуваються внаслідок демографічного спаду, можна окреслити три ключові напрямки державної секторальної політики. Перший із них фокусується на людині як головному активі постіндустріальної економіки. У цьому контексті передбачається глибинна реформа системи освіти із переходом до моделі безперервного навчання (lifelong learning), а також розгортання державних програм перенавчання та реінтеграції осіб, що втратили роботу або змінили трудову траєкторію. Значна увага має бути приділена підтримці мікро — та малого підприємництва, особливо в сегменті індивідуалізованих послуг, які мають високий ступінь адаптивності до демографічних викликів. Окремий пріоритет становить розвиток інфраструктури доглядових сервісів, реабілітаційних центрів і соціальних підприємств, що створюють робочі місця та відповідають на потреби старіючого населення.

Другий вектор державної політики ґрунтується на розумінні технології як мультиплікатора зростання в умовах зменшення робочої сили. Для реалізації цього напрямку необхідне впровадження податкових пільг та інших стимулів для бізнесів, що інвестують у автоматизацію, цифровізацію та розвиток штучного інтелекту. Особливе місце посідає підтримка IT-стартапів через грантові механізми, зокрема орієнтовані на молодь, що сприятиме утриманню висококваліфікованих кадрів в країні. Крім того, важливо забезпечити розвиток технологій подвійного призначення, які мають водночас оборонне і цивільне застосування, а також сприяти формуванню партнерських моделей співпраці між державою та приватним сектором у сфері зеленої економіки — зокрема у відновлюваній енергетиці, енергоефективності й утилізації ресурсів.

Третій вимір політики пов'язаний із розбудовою фізичної, енергетичної та логістичної інфраструктури як базової передумови економічного відновлення. Йдеться про масштабні державні інвестиції у відбудову транспортної мережі, систем житлово-комунального господарства, енергетичних потужностей, а також цифрової інфраструктури. Фінансування цих напрямків передбачається за рахунок як бюджетних ресурсів, так і залу-

чення коштів міжнародних інституцій розвитку, зокрема Європейського інвестиційного банку, Світового банку та спеціалізованих фондів реконструкції. Важливо, щоб ці інвестиції супроводжувались прозорими механізмами державно-приватного партнерства, які не лише знижують фінансовий тиск, а й сприяють підвищенню ефективності реалізації проєктів, залученню інноваційних технологій та зростанню довіри з боку бізнесу і громадянського суспільства.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу сучасних тенденцій, міжнародного досвіду та внутрішніх трансформацій в умовах війни визначено сім секторів, які демонструють потенціал до зростання попри демографічний спад. До таких належать: охорона здоров'я та геріатрія; інформаційні технології та автоматизація; зелена енергетика; освіта дорослих і EdTech; індивідуалізовані сервіси; інфраструктурне будівництво; оборонно-промисловий комплекс. Ці галузі вирізняються низькою залежністю від чисельності населення, високим рівнем інноваційності, масштабованістю та експортною орієнтацією. Особливу увагу приділено концепції постдемографічного зростання, яка базується на таких засадах: технологічне заміщення дефіциту робочої сили; активізація нових соціальних груп у структурі зайнятості; розвиток інклюзивних і доглядових сервісів; підтримка цифрової трансформації й безперервного навчання впродовж життя. Запропоновано бачення "економіки адаптації" як стратегічного напрямку економічної політики, що компенсує втрати традиційних джерел зростання за рахунок ефективнішого використання наявних ресурсів і інституційного потенціалу.

У роботі запропоновано три системні вектори державної секторальної політики: модернізація людського капіталу через реформу освіти, розвиток програм reskilling та підтримку малих інноваційних підприємств; стимулювання технологічних інновацій, автоматизації, розвитку подвійного призначення технологій та підтримка цифрових екосистем; модернізація інфраструктури з акцентом на енергоефективність, відбудову й залучення міжнародного капіталу.

Отримані результати мають як теоретичну, так і прикладну цінність для розробки довгострокових стратегій економічного відновлення України в умовах демографічного спаду. Запропонований підхід може бути покладений в основу формування секторальних пріоритетів, інституційних реформ і програм міжнародного партнерства, спрямованих на забезпечення адаптивності, інноваційності та стійкості економіки України в повоєнному періоді.

Література:

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2022). World Population Prospects 2022: Summary of Results. UN DESA/POP/2022/TR/NO. 3. URL: https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa/pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf
2. Miguel Lebre de Freitas. Economic Growth Models: A Primer/Student's Guide. Nova School of Business and Economics. 23/03/2022. URL: <https://sweet.ua.pt/afreitas/growthbook/MLFGrowthNotesnet.pdf>

3. Charles I. Jones. "Paul Romer: Ideas, Nonrivalry, and Endogenous Growth". Scand. J. of Economics 121(3), 859-883, 2019. URL: <https://www-eland.stanford.edu/~chadj/RomerNobel.pdf>

4. Charles I. Jones. "R & D-Based Models of Economic Growth" The Journal of Political Economy, Volume 103, Issue 4 (Aug., 1995), 759—784. URL: <https://www-eland.stanford.edu/~chadj/JonesJPE95.pdf>

5. Ronald Lee, Andrew Mason. "Population Aging and the Generational Economy. A Global Perspective", 2011. URL: <https://www.ntaccounts.org/doc/repository/Population%20Aging%20and%20the%20Generational%20Economy%20A%20Global%20Perspective.pdf>

6. Our World in Data. "Countries with fertility rates above or below replacement level", 2021. URL: <https://ourworldindata.org/data-insights/which-countries-have-fertility-rates-above-or-below-the-replacement-level>

7. World Population Review. "Total Fertility Rate", 2025. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/total-fertility-rate>

8. Eurostat. Population structure and ageing. Data extracted in February 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing

9. Ella Libanova, Oleksii Pozniak. "War-driven wave of Ukrainian emigration to Europe: an attempt to evaluate the scale and consequences (the view of Ukrainian researchers)". STATISTICS IN TRANSITION new series and STATISTICS OF UKRAINE, Vol. 24, No. 1, pp. 259—276. February 2023. URL: https://sit.stat.gov.pl/SiT/2023/1/00_SiT_24%201_Special%20Issue%20druk%20OK%20popr.pdf

10. CES. "Ukrainian Refugees After Three Years Abroad. Fourth Wave of Research". 20 February 2025. URL: <https://ces.org.ua/en/refugees-fourth-wave/>

11. State Statistics Service of Ukraine. Statistical Yearbook of Ukraine for 2021. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_21_e.pdf

12. WORLDHEALTHRANKINGS. Ukraine: Life Expectancy. 2020. URL: <https://www.worldlifeexpectancy.com/ukraine-life-expectancy>

13. Andrew Mason, Sang-Hyop Lee. "Population Aging and Economic Progress: A Bumpy Road Ahead?". East-West Center Working Papers. No. 121, June 2010. URL: https://www.researchgate.net/publication/452398-85_Population_aging_and_economic_progress_a_bumpy_road_ahead

14. IMF. "The Rise of the Silver Economy: Global Implications of Population Aging". April 2025. URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WE0/2025/April/English/ch2.ashx>

15. McKinsey Global Institute. "Dependency and depopulation? Confronting the consequences of a new demographic reality". January 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/mckinsey%20global%20institute/our%20research/dependency%20and%20depopulation%20confronting%20the%20consequences%20of%20a%20new%20demographic%20reality/dependency-and-depopulation-confronting-the-consequences-of-a-new-demographic-reality.pdf>

16. Michael Lokshin. "Global aging: The (almost) invisible crisis shaping our future". The Brookings Institution. February 19, 2025 URL: <https://www.brookings.edu/articles/global-aging-the-almost-invisible-crisis-shaping-our-future/>

17. O'Hearn, D (2009) 'Amartya Sen's Development as Freedom: Ten Years Later', Policy and Practice: A Development Education Review, Vol. 8, Spring, pp. 9—15. URL: <https://www.developmenteducationreview.com/issue/issue-8/amartya-sen-s-development-freedom-ten-years-later>

18. Statistics Bureau of Japan. Current Population Estimates as of October 1, 2023. URL: <https://www.stat.go.jp/english/data/jinsui/2023np/index.html>

19. International Federation of Robotics (IFR). Press Release. Frankfurt, September 24th, 2024. URL: https://ifr.org/downloads/press2018/2024-SEP-24_IFR_press_release_World_Robotics_2024_-_Japan.pdf

20. Sojung Lim. "The Necessary Paradigm Shift for South Korea's Ultra-Low Fertility". Georgetown Journal of International Affairs. September 24, 2024. URL: <https://gjia.georgetown.edu/2024/09/24/the-necessary-paradigm-shift-for-south-koreas-ultra-low-fertility/>

21. Wolfgang Schroeder. "Germany's Industry 4.0 strategy. Rhine capitalism in the age of digitalisation". FES. November 2016. URL: https://uk.fes.de/fileadmin/user_upload/publications/files/FES-London_-Schroeder_Germanys-Industrie-40-Strategy.pdf

22. Ella Libanova. "Ukraine's Plans for Demographic Recovery". Kennan Cable NO. 88 | 8. 2024. URL: <https://www.wilsoncenter.org/publication/kennan-cable-no-88-ukraines-plans-demographic-recovery>

23. International Medical Corps. "A Fresh Start for Wounded Ukrainians", November 18, 2024. URL: <https://internationalmedicalcorps.org/story/a-fresh-start-for-wounded-ukrainians/>

24. OECD (2023), Health at a Glance 2023: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris. URL: https://www.oecd.org/en/publications/health-at-a-glance-2023_7a7afb35-en/full-report/health-expenditure-in-relation-to-gdp_e3566919.html

25. Ukraineinvest. "Інвестиційні можливості IT-сектору в Україні". URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/11/investycijni-mozhlyvosti-it-sektoru-v-ukrayini1-1.pdf>

26. Національний інститут стратегічних досліджень. "Дефіцит робочої сили в Україні та внутрішні резерви його скорочення". 2025. URL: <http://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/defitsyt-robochoyi-sily-v-ukrayini-ta-vnutrishni-rezervy-yoho>

27. McKinsey. "A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond". Report. May 21, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai-and-raise-skills-in-europe-and-beyond>

28. DIW Econ. "Renewable energy in Ukraine: Current institutional environment, investment barriers and prospects". Report. October 2024. URL: https://diw-econ.de/wp-content/uploads/JT_UA_DIW-Econ-Report_RES-in-Ukraine_v.1.0.pdf

29. AIN. "M&A Market 2023 and Potential Trends 2024 — analysis of Ukraine and the World". 17 February, 2024.

URL: <https://en.ain.ua/2024/02/17/ma-market-trends-2024-analysis-ukraine/>

30. KSE. "Report on damages to infrastructure from the destruction caused by russia's military aggression against ukraine as of november 2024". URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/>

31. Никифорок О.І., Стасюк О.М., Федяй Н.О. Соціально-економічні мультиплікативні ефекти від реалізації великих інфраструктурних проєктів для української економіки. Економіка України. 2023. No 5. С. 23—34. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.05.023>. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2023-05-2/2023-05-2>

References:

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2022). (), "World Population Prospects 2022: Summary of Results. UN DESA/POP/2022/TR/NO. 3", available at: https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf (Accessed 15 July 2025).

2. Lebre de Freitas, M. (2022), "Economic Growth Models: A Primer/Student's Guide. Nova School of Business and Economics", available at: <https://sweet.ua.pt/afreitas/growthbook/MLFGrowth-Notesnet.pdf> (Accessed 15 July 2025).

3. Jones, Ch. I. (2019), "Paul Romer: Ideas, Nonrivalry, and Endogenous Growth", Scand. J. of Economics, vol. 121 (3), pp. 859—883, available at: <https://www-ieland.stanford.edu/~chadj/RomerNobel.pdf> (Accessed 15 July 2025).

4. Jones, Ch. I. (1995), "R & D-Based Models of Economic Growth", The Journal of Political Economy, Vol. 103, Issue 4, pp. 759—784, available at: <https://www-ieland.stanford.edu/~chadj/JonesJPE95.pdf> (Accessed 15 July 2025).

5. Lee, R. and Mason, A. (2011), "Population Aging and the Generational Economy. A Global Perspective", available at: <https://www.ntaccounts.org/doc/repository/Population%20Aging%20and%20the%20Generational%20Economy%20A%20Global%20Perspective.pdf> (Accessed 15 July 2025).

6. Our World in Data. (2021), "Countries with fertility rates above or below replacement level", available at: <https://ourworldindata.org/data-insights/which-countries-have-fertility-rates-above-or-below-the-replacement-level> (Accessed 15 July 2025).

7. World Population Review. (2025), "Total Fertility Rate", available at: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/total-fertility-rate> (Accessed 15 July 2025).

8. Eurostat. (2025), "Population structure and ageing. Data extracted in February", available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing (Accessed 15 July 2025).

9. Libanova, E. and Pozniak, O. (2023), "War-driven wave of Ukrainian emigration to Europe: an attempt to evaluate the scale and consequences (the view of Ukrainian

researchers)", STATISTICS IN TRANSITION new series and STATISTICS OF UKRAINE, Vol. 24, No. 1, pp. 259—276, available at: https://sit.stat.gov.pl/SiT/2023/1/00_SIT_24%201_Special%20Issue%20druk%20OK%20popr.pdf (Accessed 15 July 2025).

10. CES. (2025), "Ukrainian Refugees After Three Years Abroad. Fourth Wave of Research", available at: <https://ces.org.ua/en/refugees-fourth-wave/> (Accessed 15 July 2025).

11. State Statistics Service of Ukraine. (2022), "Statistical Yearbook of Ukraine for 2021", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_21_e.pdf (Accessed 15 July 2025).

12. WORLDHEALTHRANKINGS (2020), "Ukraine: Life Expectancy", available at: <https://www.worldlifeexpectancy.com/ukraine-life-expectancy> (Accessed 15 July 2025).

13. Mason, A. and Lee, S.-H. (2010), "Population Aging and Economic Progress: A Bumpy Road Ahead?", East-West Center Working Papers, vol. 121, available at: https://www.researchgate.net/publication/45239885_Population_aging_and_economic_progress_-_a_bumpy_road_ahead (Accessed 15 July 2025).

14. IMF. (2025), "The Rise of the Silver Economy: Global Implications of Population Aging", available at: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WEO/2025/April/English/ch2.ashx> (Accessed 15 July 2025).

15. McKinsey Global Institute. (2025), "Dependency and depopulation? Confronting the consequences of a new demographic reality", available at: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/mckinsey%20global%20institute/our%20research/dependency%20and%20depopulation%20confronting%20the%20consequences%20of%20a%20new%20demographic%20reality/dependency-and-depopulation-confronting-the-consequences-of-a-new-demographic-reality.pdf> (Accessed 15 July 2025).

16. Lokshin, M. (2025), "Global aging: The (almost) invisible crisis shaping our future", The Brookings Institution, available at: <https://www.brookings.edu/articles/global-aging-the-almost-invisible-crisis-shaping-our-future/> (Accessed 15 July 2025).

17. O'Hearn, D (2009), "Amartya Sen's Development as Freedom: Ten Years Later", Policy and Practice: A Development Education Review, Vol. 8, pp. 9—15, available at: <https://www.developmenteducationreview.com/issue/issue-8/amartya-sens-development-freedom-ten-years-later> (Accessed 15 July 2025).

18. Statistics Bureau of Japan (2023), "Current Population Estimates as of October 1", available at: <https://www.stat.go.jp/english/data/jinsui/2023np/index.html> (Accessed 15 July 2025).

19. International Federation of Robotics (IFR). (2024), "Press Release. Frankfurt, September 24th", available at: https://ifr.org/downloads/press2018/2024-SEP-24_-_IFR_press_release_World_Robotics_2024_-_Japan.pdf (Accessed 15 July 2025).

20. Lim, S. (2024), "The Necessary Paradigm Shift for South Korea's Ultra-Low Fertility", Georgetown Journal of International Affairs, available at: <https://gjia.georgetown.edu/2024/09/24/the-necessary-paradigm-shift-for-south-koreas-ultra-low-fertility/>

(Accessed 15 July 2025).

21. Schroeder, W. (2016), "Germany's Industry 4.0 strategy. Rhine capitalism in the age of digitalisation", FES, available at: https://uk.fes.de/fileadmin/user_upload/publications/files/FES-London_Schroeder_Germanys-Industrie-40-Strategy.pdf (Accessed 15 July 2025).

22. Libanova, E. (2024), "Kennan Cable NO. 88: Ukraine's Plans for Demographic Recovery", available at: <https://www.wilsoncenter.org/publication/kennan-cable-no-88-ukraines-plans-demographic-recovery> (Accessed 15 July 2025).

23. International Medical Corps. (2024), "A Fresh Start for Wounded Ukrainians", available at: <https://internationalmedicalcorps.org/story/a-fresh-start-for-wounded-ukrainians/> (Accessed 15 July 2025).

24. OECD (2023), Health at a Glance 2023: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, available at: https://www.oecd.org/en/publications/health-at-a-glance-2023_7a7afb35-en/full-report/health-expenditure-in-relation-to-gdp_e3566919.html (Accessed 15 July 2025).

25. Ukraineinvest. (2024), "Investment opportunities in the IT sector of Ukraine", available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/11/investycijni-mozhlyvosti-it-sektoru-v-ukrayini1-1.pdf> (Accessed 15 July 2025).

26. NISS (2025), "Labor Shortage in Ukraine and Internal Reserves for its Reduction", available at: <http://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/defitsyt-robochoyi-syly-v-ukrayini-ta-vnutrishni-rezervy-yoho> (Accessed 15 July 2025).

27. McKinsey. (2024), "A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond", available at: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai-and-raise-skills-in-europe-and-beyond> (Accessed 15 July 2025).

28. DIW Econ. (2024), "Renewable energy in Ukraine: Current institutional environment, investment barriers and prospects", available at: https://diw-econ.de/wp-content/uploads/JT_UA_DIW-Econ-Report_RES-in-Ukraine_v.1.0.pdf (Accessed 15 July 2025).

29. AIN. (2024), "M&A Market 2023 and Potential Trends 2024 — analysis of Ukraine and the World", available at: <https://en.ain.ua/2024/02/17/ma-market-trends-2024-analysis-ukraine/> (Accessed 15 July 2025).

30. KSE. (2024), "Report on damages to infrastructure from the destruction caused by russia's military aggression against ukraine as of november 2024", available at: <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/> (Accessed 15 July 2025).

31. Nykyforuk, O.I., Stasiuk, O.M. and Fediaj, N.O. (2023), "Socio-economic multiplier effects from the implementation of large infrastructure projects for Ukrainian economy", Ekonomika Ukrainy, vol. 5, pp. 23—34, available at: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2023-05-2/2023-05-2> (Accessed 15 July 2025). <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.05.023>

Стаття надійшла до редакції 24.07.2025 р.

УДК 657.375.7

Г. А. Лоскоріх,
доктор філософії 071 "Облік і оподаткування", доцент, заступник завідувача кафедри обліку
і аудиту, Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5402-7220>
О. Ф. Перчі,
викладач кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4514-721X>
Н. С. Стойка,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7494-4333>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.179

КОНСОЛІДАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ У ПРИВАТНОМУ І ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ: ОБЛІКОВІ ІМПЛІКАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЗМІН ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

G. Loskorikh,
PhD 071 "Accounting and Taxation", Associate Professor, Deputy Head of the Department of Accounting
and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education
O. Perchi,
Lecturer of the Department of Accounting and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian
Hungarian College of Higher Education
N. Stoika,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting
and Auditing, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

CONSOLIDATION OF FINANCIAL STATEMENTS IN THE PRIVATE AND PUBLIC SECTORS
OF THE ECONOMY: ACCOUNTING IMPLICATIONS IN THE CONTEXT
OF CHANGES IN UKRAINE'S TAX SYSTEM

Стаття присвячена дослідженню особливостей консолідації фінансової звітності в умовах змін податкової системи України, а також впливу цих змін на облікові практики в приватному і державному секторах економіки. Консолідація фінансової звітності, яка передбачає об'єднання та синхронізацію даних звітів групи підприємств й організацій для підготовки єдиного зведеного звіту, є важливим інструментом для забезпечення фінансової прозорості та ефективного управління. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації національних підприємств і державних установ до нових умов фінансового звітування у зв'язку з податковими реформами, а також переходом до міжнародних стандартів. В умовах глобалізації та інтеграції України в міжнародну економічну систему правильне та своєчасне складання консолідованої фінансової звітності набуває стратегічного значення для залучення інвестицій, зменшення ризиків подвійного оподаткування та підви-

щення ефективності управлінських рішень. Аналізується вплив податкових реформ на практику складання консолідованої звітності в приватному та державному секторах економіки, зокрема в контексті адаптації до міжнародних стандартів (МСБО/МСФЗ і МСБОДС). Деталізовано нормативно-правове регулювання консолідованої фінансової звітності у приватному і державному секторах економіки відповідно до національних і міжнародних стандартів. Зазначено основні форми консолідованої фінансової звітності у приватному і державному секторах економіки. Визначено, що процес консолідації можна умовно поділити на три основні етапи: початковий, основний та заключний. На початковому етапі визначається сукупність компаній чи установ, які підлягають процесу консолідації, включаючи ідентифікацію материнської компанії та дочірніх підприємств. На основному етапі здійснюється коригування операцій між підприємствами / установами групи та об'єднання фінансових показників для формування зведеного звіту. Заключний етап передбачає розкриття додаткової інформації та формування кінцевого варіанту звітності. Окремо розглянуто проблеми складання консолідованої звітності в умовах воєнного стану, зокрема тимчасові заходи для збереження фінансової стабільності, такі як використання фінансових показників попереднього звітного періоду, що дозволяє зберегти цілісність фінансової інформації навіть в умовах обмежень та нестабільності.

This article is dedicated to the study of the peculiarities of financial statement consolidation in the context of changes in Ukraine's tax system, as well as the impact of these changes on accounting practices in the private and public sectors of the economy. Financial statement consolidation, which involves the integration and synchronization of data from reports of a group of enterprises and organizations to prepare a single consolidated report, is an important tool for ensuring financial transparency and effective management. The relevance of the research is determined by the need for national enterprises and public institutions to adapt to new financial reporting conditions in connection with tax reforms, as well as the transition to international standards. In the context of globalization and Ukraine's integration into the international economic system, the proper and timely preparation of consolidated financial statements becomes of strategic importance for attracting investment, reducing risks of double taxation, and enhancing the effectiveness of managerial decisions. The impact of tax reforms on the practice of consolidated reporting in both the private and public sectors is analyzed, particularly in the context of adaptation to international standards (IAS/IFRS and IPSAS). The normative and legal regulation of consolidated financial reporting in the private and public sectors according to national and international standards is detailed. The main forms of consolidated financial reporting in both sectors are identified. It is concluded that the consolidation process can be conditionally divided into three main stages: the initial, main, and final stages. The initial stage involves determining the set of companies or institutions subject to consolidation, including the identification of the parent company and subsidiaries. The main stage includes adjustments for transactions between enterprises/institutions of the group and the integration of financial indicators to form the consolidated report. The final stage involves disclosing additional information and preparing the final version of the report. The issues of consolidated reporting in the context of martial law are also separately discussed, including temporary measures to maintain financial stability, such as using financial indicators from previous reporting periods, which helps preserve the integrity of financial information even under conditions of restrictions and instability.

Ключові слова: фінансова звітність, консолідація, консолідована фінансова звітність, приватний сектор, державний сектор, облік, податкова система, податкові реформи.

Key words: financial statements, consolidation, consolidated financial statements, private sector, public sector, accounting, tax system, tax reforms.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Консолідація фінансової звітності є важливим інструментом для відображення реального фінансово-

го стану та результатів діяльності групи підприємств або організацій, що працюють у рамках одного економічного середовища. Вона стає особливо важливою в умовах трансформацій економічної системи та змін у податковому законодавстві, що потребує адаптації облікових практик до нових вимог. В Україні, в рамках подат-

кових реформ, проводяться зміни, які безпосередньо впливають на процеси консолідації фінансової звітності як у приватному, так і в державному секторах. Податкові реформи є важливою складовою економічних перетворень в Україні, і вони передбачають не тільки удосконалення податкового адміністрування, а й інтеграцію міжнародних стандартів обліку та фінансової звітності. У цьому контексті, консолідація фінансової звітності вимагає значних змін у підходах до обліку, враховуючи нові податкові вимоги та методики, що вводяться на рівні держави та бізнесу. Особливу увагу необхідно приділити обліковим імплікаціям, які виникають у зв'язку з переходом на міжнародні стандарти (МСБО/МСФЗ, НП(С)БОДС), а також змінами у податковій політиці. Як у державному, так і в приватному секторах, ці процеси вимагають чіткої координації між фінансовими, податковими та обліковими стандартами. Підвищення ефективності консолідації фінансової звітності в умовах змін податкової системи має важливе значення для збереження фінансової стабільності та зростання економічної прозорості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових джерел дозволив виокремити основні результати досліджень, що мають значний вплив на тему консолідації фінансової звітності в умовах змін податкової системи України. Яцко М. В. та Яцко Г. В. у своїх роботах обґрунтували важливість складання консолідованої фінансової звітності для групи підприємств в умовах посиленої конкурентної боротьби. Вони наголосили на значному зростанні ролі консолідованої звітності для управлінських цілей і необхідності її використання для забезпечення інформаційних потреб різних користувачів [28]. Кучер С.В. провівши всебічне дослідження, систематизував різноманітні аспекти складання консолідованої фінансової звітності, виділивши серед них проблеми організаційного та методичного характеру, які потребують подальшого вирішення для підвищення ефективності процесу [4]. Рубейкін В.А. досліджував залежність методик обліку та оцінки фінансових інвестицій від ступеня контролю в групах підприємств, що здійснюють консолідацію фінансової звітності, і надав рекомендації щодо вдосконалення цих методик [21]. Сторожук Т.М. та Коротаєва І.Р. здійснили порівняльний аналіз досвіду складання консолідованої фінансової звітності в розвинених країнах, що дозволило виявити ключові проблеми та пропозиції для адаптації цього досвіду до вітчизняних умов [25]. Пантелєєв В.П. та Безверхий К.В. досліджували теоретичні й правові аспекти процесу консолідації фінансової звітності, детально розглянувши порядок підготовки кожної з форм звітності в контексті національних і міжнародних стандартів [15]. Івченко Л.В. та Федорченко О.Є. здійснили систематизацію основних аспектів складання консолідованої фінансової звітності, зокрема, описали принципи її підготовки та процедури, що забезпечують коректність та відповідність стандартам звітності [2]. Пелех У.В., Тенюх З.І., Хоча Н.В. визначили організаційні основи складання консолідованої фінансової звітності, зокрема дослідили різноманітні

методи консолідації звітів і їхню відповідність міжнародним вимогам [16].

Онищенко В.Є. та Скирда І.М. окреслили проблеми, що виникають при складанні консолідованої фінансової звітності, та запропонували шляхи вдосконалення цього процесу для зменшення можливих помилок і спрощення процедури [14]. Теоретичні та методичні засади складання консолідованих фінансових звітів розглядаються Лучком М.Р. та Яцишином С.Р. у їхньому навчальному посібнику, де надано комплексну картину вимог до складання звітності та можливих підходів до її оптимізації [6]. Семчук І.В. та Мазур В.Г. запропонували удосконалену модель формування консолідованих фінансових звітів, яка передбачає використання новітніх методів для підвищення ефективності процесу та забезпечення точності звітності на етапі наступної консолідації [23]. Маначинська Ю.А. у своїй праці досліджує практичні аспекти складання консолідованої фінансової звітності в аграрному секторі, зокрема у контексті сталого розвитку аграрних підприємств. Вона підкреслює важливість адаптації методик консолідації до специфіки аграрного бізнесу [7]. Сахно О.О. і Букало Н. А. розглядають методичні аспекти складання консолідованої фінансової звітності та її важливість для забезпечення надійності та достовірності фінансових даних в умовах сучасних економічних викликів [22]. Сіренко С.В. і Яровий К.А. розглядають актуальні облікові аспекти складання консолідованої фінансової звітності, звертаючи увагу на проблеми, що виникають при інтеграції фінансової інформації різних суб'єктів [24]. Проте, незважаючи на значну кількість наукових, ряд важливих проблем у дослідженні методичної складової процесу консолідації фінансової звітності в приватному та державному секторах залишаються невирішеними. Ці проблеми потребують подальшого аналізу та удосконалення існуючих підходів для забезпечення більш ефективного застосування методик консолідації в умовах змінної податкової системи і економічної ситуації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей консолідації фінансової звітності в приватному та державному секторах України в умовах змін податкової системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Історія економіки свідчить, що перша консолідована фінансова звітність була складена в кінці XIX ст. у США. Каталізатором для її складання послужила промислова революція, підсумком якої став розвиток корпоративних структур і, як наслідок, удосконалення обліку та звітності. З появою першого холдингу в Америці, у 1832 р., стали розширюватися потреби у відповідній обліковій інформації, а в 1866 р. компанією Cotton Oil Trust була сформована консолідована звітність [15].

У 1901 році американська компанія Дж. П. Моргана "United States Steel Company" підготувала та подала консолідований бухгалтерський звіт. З розвитком соціально-економічних відносин обумовлених появою холдингових та акціонерних компаній з великою кількістю дочірніх компаній подання консолідованої

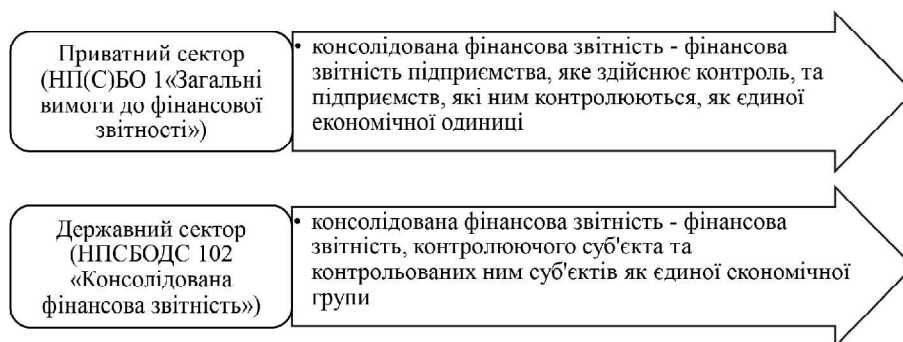


Рис. 1. Поняття "консолідована фінансова звітність" у приватному і державному секторах

Джерело: узагальнено на основі [13; 18].

звітності в Україні було закріплено на законодавчому рівні. Враховуючи норми матеріального права, можна дійти висновку, що за сучасної системи бухгалтерського обліку в Україні, підприємства можуть складати консолідовану фінансову звітність відповідно до Національних та Міжнародних стандартів [26].

Термін "консолідація" означає об'єднання, згуртованість, спільність окремих осіб, груп, організацій та спільнот з метою посилення боротьби для досягнення загальної мети [5].

Консолідація — це процес об'єднання бухгалтерських даних із різних джерел, що належать до групи підприємств або організацій, з метою підготовки зведеного фінансового звіту, який відображає фінансові результати та фінансовий стан на рівні всієї групи. Цей процес передбачає узгодження і коригування операцій між підприємствами/організаціями групи, а також об'єднання фінансових показників для формування єдиного звіту, що відповідає вимогам національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Консолідація є важливим етапом у формуванні прозорості та достовірної фінансової інформації, яка використовується для аналізу фінансового стану, прийняття управлінських рішень та оцінки ефективності діяльності групи підприємств/організацій у цілому.

Причина розвитку консолідованої фінансової звітності — це розширення кола і потреб користувачів звітності, до яких відносяться власники, інвестори і кредитори (у т.ч. фізичні особи, банки, державні органи). Головною вимогою користувачів консолідованої фінансової звітності є отримання у звітності показників, що характеризують діяльність групи взаємопов'язаних підприємств, як єдиної економічної одиниці. Користувачів цікавить, як в дійсності функціонує майно, чи відбулися певні зміни капіталу та реальний фінансовий стан підприємства. Таку інформацію не надає ні первинна фінансова звітність, ні звичайна зведена фінансова звітність. При складанні зведеної фінансової звітності відбувається просте додавання статей первинної звітності, що, в свою чергу, призводить до необ'єктивного відображення показників діяльності групи в цілому із-за наявності в такій звітності результатів внутрішньогрупових операцій [3].

Консолідована фінансова звітність є зовнішньою бухгалтерською звітністю. Система консолідованих звітних показників формується на підставі даних бух-

галтерського обліку відображених у вже складених індивідуальних фінансових звітах. Відповідно, консолідована фінансова звітність є одним із елементів методу бухгалтерського обліку, що підтверджує її належність до системи бухгалтерського обліку [6].

Консолідовану фінансову звітність визначають як систему показників, яка утворюється внаслідок об'єднання при проведенні спеціальних коригувань даних первинної фінансової звітності учасників консолідованої холдингової групи та відображає фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів консолідованої холдингової групи як єдиної економічної одиниці [27].

Відповідно до ст. 1 Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" консолідована фінансова звітність — фінансова звітність підприємства, яке здійснює контроль, та підприємств, які ним контролюються, як єдиної економічної одиниці [17].

Метою складання консолідованої фінансової звітності є:

1. У приватному секторі — надання чіткої, об'єктивної інформації, що дозволяє оцінити фінансову стабільність, ефективність управлінських рішень і визначити перспективи розвитку підприємств в межах групи.

2. У державному секторі — надання комплексної інформації про майновий стан та результати діяльності бюджетних установ та органів державного управління, що дозволяє здійснювати оцінку ефективності витрат, підвищувати прозорість бюджетних процесів, а також визначити фінансову стабільність державних інститутів для здійснення соціально-економічної політики.

Незважаючи на загальну схожість у принципах формування консолідованої звітності в обох секторах, існують суттєві відмінності. У приватному секторі основною метою є підвищення інвестиційної привабливості, залучення капіталу та підвищення ефективності бізнесу, тоді як у державному секторі головною метою є забезпечення прозорості витрат державного бюджету та ефективне управління соціальною політикою. Ці різниці визначають різні підходи до нормативно-правового регулювання та стандартизації звітності в кожному з секторів. Державний сектор орієнтований на підзвітність громадськості та ефективне управління бюджетними коштами, з акцентом на гарантування прозорості та ефек-

Таблиця 1. Нормативно-правове регулювання консолідованої фінансової звітності у приватному і державному секторах економіки

Приватний сектор		Державний сектор	
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Загальні вимоги до фінансової звітності в Україні, включаючи принципи, стандарти і методи обліку.	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Загальні вимоги до фінансової звітності в Україні, включаючи принципи, стандарти і методи обліку.
НПСБО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»	Визначає вимоги щодо складання фінансової звітності для підприємств, в тому числі, що стосуються консолідації.	НП(С)БОДС 101 «Подання фінансової звітності»	Визначає вимоги щодо складання фінансової звітності в державних установах, зокрема при виконанні бюджетних функцій і взаємодії з державними органами.
НПСБО 2 «Консолідована фінансова звітність»	Встановлює правила і принципи для складання консолідованої звітності підприємств, що здійснюють діяльність в Україні, з урахуванням їхніх дочірніх компаній, спільних підприємств і асоційованих компаній.	НП(С)БОДС 102 «Консолідована фінансова звітність»	Визначає вимоги до складання консолідованої фінансової звітності для державних підприємств та установ, що підлягають об'єднанню в рамках державного сектору. Виокремлює консолідовану фінансову звітність та загальну консолідовану фінансову звітність суб'єктів (формується ДКСУ)
МСФЗ 10 «Консолідована фінансова звітність»	Визначає вимоги до консолідації фінансової звітності підприємств групи, виключаючи внутрішньогрупові операції.	МСБОДС 6 «Консолідовані фінансові звіти та облік контрольованих суб'єктів господарювання»	Застосовується в рамках державного сектору, що включає державні органи та установи, а також їх об'єднання.
МСБО 27 «Консолідована та окрема фінансова звітність»	Регулює склад та подання окремої та консолідованої фінансової звітності для груп підприємств.	МСБОДС 22 «Розкриття фінансової інформації про загальний державний сектор»	Визначає підходи до складання загальної консолідованої звітності урядом

Джерело: узагальнено на основі [1; 8; 9; 12].

тивності витрат для забезпечення стабільності фінансування державних функцій. Приватний сектор має на меті максимізацію фінансової стабільності і ефективності управління через надання прозорої інформації для залучення інвестицій, кредитів та підтримки репутації на ринку.

Ураховуючи вищезгадані аспекти, важливо відзначити, що консолідована фінансова звітність має суттєві відмінності в контексті її застосування в приватному та державному секторах (рисунок 1).

Консолідація фінансової звітності є важливим етапом у процесі забезпечення прозорості та підзвітності як у приватному, так і в державному секторах економіки України. Урахування різних вимог до фінансової звітності в обох секторах визначає особливості їхнього нормативно-правового регулювання, що безпосередньо впливає на практику обліку та формування звітності. У таблиці 1 представлено порівняння основних нормативно-правових актів та стандартів, які регулюють процес консолідації фінансової звітності для приватного та державного секторів.

Різниця між нормативно-правовими актами, що регулюють консолідацію в приватному та державному секторах, полягає в специфіці звітності та підзвітності перед державними органами та громадськістю. Врахову-

ючи зміни в податковій системі та бюджетному управлінні, важливою є адаптація стандартів до нових умов, щоб забезпечити належний рівень прозорості та ефективного управління фінансовими ресурсами в обох секторах.

Еволюція організації обліку в державному секторі України відзначалася суттєвим відставанням порівняно з приватним сектором, що обумовлювалося значними проблемами адаптації до міжнародних стандартів та розвитку відповідної регуляторної бази. Від моменту прийняття першої системи регулювання обліку, заснованої на нормативних документах Казначейства, і до впровадження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БОДС), система державного обліку залишалася недостатньо адаптованою до сучасних вимог і стандартів. Затримка в реформуванні облікової системи державного сектору стала однією з основних причин, чому державний облік не зміг оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі, а також не відповідав вимогам сучасних міжнародних стандартів. Особливо це було помітно в порівнянні з приватним сектором, де перші П(С)БО були введені в дію ще в 1999 році, тоді як НП(С)БОДС у державному секторі були впроваджені лише з 1 січня 2015 року. Це відставання, зокрема, зу-

Таблиця 2. Форми консолідованої фінансової звітності у приватному і державному секторах економіки

Приватний сектор	Державний сектор
Форма № 1-к «Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)»	Форма № 1-кдс «Консолідований баланс»
Форма № 2-к «Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»	Форма № 2-кдс «Консолідований звіт про фінансові результати»
Форма № 3-к «Консолідований звіт про рух грошових коштів» (за прямим методом) Форма № 3-кн «Консолідований звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)»	Форма № 3-кдс «Консолідований звіт про рух грошових коштів»
Форма № 4-к «Консолідований звіт про власний капітал»	Форма № 4-кдс «Консолідований звіт про власний капітал»

Джерело: узагальнено на основі [10; 11].

мовлене тим, що обліковці не були готові до впровадження нових концепцій і підходів до обліку, а також тим, що регуляторні органи виявилися неспроможними швидко і ефективно розробити необхідну кількість нормативних актів, що мали на меті реформування облікової системи державного сектору.

Облікові стандарти для державного сектору, як і для приватного, базуються на міжнародних аналогах, зокрема на МСБОДС 2004 року, однак їх імплементація в Україні відбулася значно пізніше. Хоча НП(С)БОДС були розроблені на основі міжнародного досвіду, їх запровадження в Україні затримувалося до 2015 року. Ці стандарти, які повинні були стати основою для прозорості та ефективності фінансового управління в державному секторі, не переглядалися до цього часу, що призводило до відсутності відповідної адаптації до міжнародних вимог.

Якщо порівняти міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) [12] та МСБОДС [1], стає очевидним, що організації державного сектору на світовому рівні сприймаються як звичайні суб'єкти господарювання, які здійснюють різноманітну діяльність, мають облікові об'єкти різних типів, і повинні дотримуватися ефективних управлінських практик, що включають управління інвестиціями та залучення додаткового капіталу, окрім бюджетних асигнувань. Це підкреслює необхідність диверсифікації діяльності, а також ефективного управління фінансами з метою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності державних організацій.

Міжнародні облікові стандарти надають універсальні інструменти для ефективного ведення фінансової звітності, що є необхідними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень як внутрішніми, так і зовнішніми користувачами фінансової інформації. Вони дозволяють забезпечити прозорість фінансової діяльності та підвищити рівень довіри до державного сектору, що в свою чергу сприяє економічному розвитку країни і залученню інвестицій. Тому, адаптація та модернізація облікових стандартів є необхідною умовою для підвищення ефективності управління державними фінансами та інтеграції України до міжнародних економічних процесів.

Враховуючи вищезгадані відмінності в організації консолідованої фінансової звітності між приватним та державним секторами, важливо звернути увагу на конкретні форми звітності, що застосовуються в кожному

з цих секторів. Порівняння основних форм консолідованої фінансової звітності допомагає зрозуміти специфіку їх використання та вимоги до подання інформації в обох секторах (таблиця 2).

Процес консолідації фінансової звітності у приватному та державному секторах можна умовно поділити на три основні етапи:

I етап (початковий) — на цьому етапі здійснюється визначення сукупності компаній або установ, які входять до групи і підлягають процесу консолідації. Це включає ідентифікацію материнської компанії або організації, а також дочірніх підприємств або установ, які належать до її структури в рамках приватного чи державного сектору, і визначення критеріїв, за якими ці суб'єкти повинні бути включені до складу групи для цілей консолідації.

II етап (основний) — на цьому етапі відбувається безпосереднє здійснення процедур консолідації, що включає узгодження бухгалтерських даних, коригування операцій між підприємствами або установами групи, а також об'єднання фінансових показників для формування зведеного звіту. Цей етап також передбачає підготовку всіх форм консолідованої фінансової звітності відповідно до вимог національних та міжнародних стандартів, з урахуванням специфіки бухгалтерського обліку в приватному та державному секторах.

III етап (заключний) — на цьому етапі материнська компанія або організація розкриває додаткову інформацію щодо методів консолідації та включає необхідні пояснення до зведеного звіту. Після цього формується кінцевий варіант консолідованої фінансової звітності, який відображає фінансовий стан та результати діяльності всіх підприємств або установ групи, враховуючи особливості державного та приватного сектору.

Онищенко В. Є. та Скирда І. М. [14] виділили дві основні функції, які виконує консолідована фінансова звітність для користувачів: функцію об'єднання та функцію доповнення даних первинної звітності. Погоджуючись з висновками авторів, ми пропонуємо додати, що консолідована фінансова звітність виконує ще кілька важливих функцій:

1. Функція оцінки фінансової стабільності — консолідована фінансова звітність дозволяє ефективно оцінювати фінансову стабільність та стійкість групи підприємств, оскільки вона відображає взаємозв'язки та фінансові потоки між учасниками групи. У приватному секторі ця функція важлива для аналізу платоспро-

можності та здатності підприємств обслуговувати свої зобов'язання, а в державному — для аналізу стабільності та ефективності управління державними ресурсами, зокрема для визначення ефективності фінансування державних установ.

2. Функція надання інвестиційної інформації — одна з важливих функцій консолідованої фінансової звітності полягає в тому, що вона забезпечує потенційних інвесторів, акціонерів та інших зацікавлених осіб необхідною інформацією для прийняття рішень щодо інвестування в групу підприємств. У приватному секторі це дозволяє оцінити прибутковість та фінансову привабливість бізнесу, а в державному секторі — надає громадськості та міжнародним організаціям можливість оцінити ефективність використання державних коштів та інвестицій у соціальні та інфраструктурні проекти.

3. Функція звітності для органів державного нагляду — консолідована фінансова звітність є важливим інструментом для органів державного нагляду та регулювання. Вона забезпечує необхідну інформацію для контролю за діяльністю групи підприємств у межах податкового законодавства, вимог антимонопольного законодавства та стандартів корпоративного управління. В державному секторі це дозволяє здійснювати контроль за дотриманням бюджетних і фінансових стандартів, а в приватному — за дотриманням антикорупційних норм і вимог для забезпечення прозорості бізнес-процесів.

Згідно з вимогами НП(С)БОДС 102 "Консолідована фінансова звітність" [13], консолідовану фінансову звітність складають та подають головні розпорядники бюджетних коштів і розпорядники коштів нижчого рівня, які мають підвідомчих розпорядників коштів. Це забезпечує єдину структуру фінансової звітності, яка включає всі рівні управління, та установи, що фінансуються за державний рахунок.

Консолідація фінансової звітності є важливою складовою частиною забезпечення фінансової прозорості та підзвітності в державному секторі. Вона передбачає об'єднання фінансових результатів діяльності головного розпорядника та підвідомчих йому установ і організацій в одну узагальнену звітність. Такий підхід дозволяє здійснити комплексну оцінку фінансового стану та результатів діяльності в межах організації чи урядової структури, забезпечуючи прозорість і точність фінансової інформації, що є важливою для зовнішніх та внутрішніх користувачів.

Головні розпорядники бюджетних коштів — це органи державної влади, які здійснюють управління бюджетними асигнуваннями, зокрема Міністерство фінансів України, центральні органи виконавчої влади, місцеві органи управління тощо. Вони мають право формувати загальну картину використання державних коштів, що здійснюється не лише через самі органи, а й через підвідомчі їм установи та організації.

Підвідомчі розпорядники коштів — це державні установи та організації, які не є самостійними у плануванні та витрачанні бюджетних асигнувань і підпорядковані вищим органам управління. Вони можуть бути різними за масштабами, від малих державних підприємств до великих державних інститутів.

Особливо важливими є вимоги до складання та подання консолідованої фінансової звітності в умовах воєнного стану. Коли частина території країни тимчасово окупована або ведуться бойові дії, виникає проблема подання річної фінансової звітності. В таких умовах уряд і відповідальні органи вживають тимчасових заходів для забезпечення безперервності фінансової звітності. Ці правила регулюються кількома нормативними актами, зокрема Порядком виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану [19], НП(С)БОДС 102 "Консолідована фінансова звітність" [13], а також Порядком № 307 [20]. Ключові моменти цих актів включають:

1. Неможливість подання звітності через бойові дії або тимчасову окупацію територій. Для вирішення цієї ситуації відповідно до пункту 24 Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі, встановлено, що розпорядники вищого рівня мають включати до консолідованої фінансової звітності показники фінансової звітності таких розпорядників, які були подані за попередній звітний період. Це дозволяє зберігати єдину фінансову картину на рівні держави, незважаючи на тимчасові труднощі, пов'язані з поданням актуальної звітності.

2. Специфічні вимоги для складання звітності в умовах воєнного стану. Пункт 5 розділу III НП(С)БОДС 102 визначає можливість подання звітності на основі показників попереднього звітного періоду. Це є тимчасовою мірою для забезпечення фінансової стабільності та безперервності процесів обліку і звітності, що важливо для прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності.

3. Включення даних попереднього звітного періоду. Пункт 10 розділу I Порядку № 307 уточнює, що у разі неможливості подання звітності розпорядниками бюджетних коштів, розташованими на територіях, де ведуться бойові дії або тимчасово окупованих, ці показники мають бути включені до консолідованої звітності на основі фінансових даних за попередній звітний період. Це дозволяє уряду та іншим зацікавленим сторонам отримати необхідну фінансову інформацію для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень, що є важливим для забезпечення економічної стабільності в країні.

Механізми консолідації фінансової звітності в умовах воєнного стану не лише дозволяють зберігати цілісність фінансової інформації, але й забезпечують стабільне та надійне управління державними ресурсами, навіть в умовах значних обмежень і викликів. Цей підхід дає можливість урядам та державним органам приймати своєчасні управлінські рішення, підтримувати фінансову стабільність країни та гарантувати прозорість витрат.

Зміни в податковій системі є однією з основних причин, що визначають нові підходи до складання консолідованої фінансової звітності. З переходом до міжнародних стандартів обліку, обов'язковою умовою для адаптації податкових методик є розширене використання трансферного ціноутворення, що впливає на правильність розподілу доходів та витрат між різними суб'єктами групи підприємств.

Наразі, з огляду на зміни в податковому законодавстві, зокрема щодо підвищення прозорості фінансових операцій, виникає необхідність перегляду принципів складання консолідованої звітності. У приватному секторі, зокрема, це означає більш точне визначення доходів та витрат на рівні всієї групи, а також уточнення податкових зобов'язань дочірніх компаній. Важливо, щоб підприємства забезпечували належне відображення операцій з підконтрольними компаніями в контексті нових вимог до міжнародного звітування та податкового обліку, що дозволить зменшити ризики подвійного оподаткування та підвищить ефективність управлінських рішень.

У державному секторі податкові реформи вимагають удосконалення системи обліку, особливо в частині відображення взаємодії між головними розпорядниками бюджетних коштів і їх підвідомчими установами. В умовах змін у податковому законодавстві важливо забезпечити максимально точне відображення операцій з державними ресурсами в рамках консолідованої звітності. Тому, інтеграція нових податкових вимог у процеси складання консолідованої звітності повинна враховувати всі особливості бюджетного фінансування і підзвітності перед громадськістю.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Процес консолідації фінансової звітності є важливим етапом забезпечення прозорості та ефективності управління фінансами як у приватному, так і в державному секторах економіки. З історичної точки зору, консолідація фінансової звітності почала розвиватися в кінці XIX століття, коли промислова революція вимагала удосконалення облікової практики та розширення корпоративних структур. З того часу, під впливом змін у соціально-економічних відносинах, консолідована звітність стала необхідною для оцінки фінансових результатів і стану на рівні групи підприємств чи організацій.

Сучасна система консолідації в Україні передбачає складання фінансової звітності згідно з національними та міжнародними стандартами, що дає можливість отримати об'єктивну та прозору інформацію для аналізу ефективності управлінських рішень і фінансової стабільності підприємств. Однак важливою є відмінність підходів до консолідації в приватному і державному секторах: у приватному секторі звітність спрямована на залучення інвестицій та забезпечення ефективності бізнесу, в той час як у державному секторі основною метою є забезпечення прозорості витрат державного бюджету та ефективне управління соціальною політикою.

Необхідність адаптації облікових стандартів до міжнародних вимог, зокрема у контексті податкової системи, є важливою складовою частиною розвитку фінансової звітності в Україні. Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, сприяє інтеграції України в глобальну економічну систему та підвищує довіру до фінансової діяльності держави.

Особливо важливим є регулювання консолідованої фінансової звітності в умовах кризових ситуацій, таких як воєнний стан, коли неможливість подання річної звітності є серйозною проблемою. Тимчасові заходи, які включають використання даних попереднього звітного періоду, дозволяють зберегти фінансову стабільність і підтримувати ефективне управління ресурсами держави, навіть в умовах бойових дій чи тимчасової окупації територій.

Консолідація фінансової звітності є ключовим елементом для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективного управління як у приватному, так і в державному секторах. Адаптація облікових стандартів, а також вдосконалення нормативно-правової бази в умовах змін податкової системи є необхідними умовами для забезпечення фінансової стабільності в Україні, що і є перспективами подальших досліджень у даному напрямі.

Література:

1. International Public Sector Accounting Standards Board. Standards & Pronouncements. URL: <https://www.ipsasb.org/standards-pronouncements> (дата звернення: 10.06.2025).
2. Івченко Л.В., Федоренко О.Є. Консолідована фінансова звітність: основні аспекти. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 756—761.
3. Костюченко В.М. Консолідована фінансова звітність при поетапному об'єднанні бізнесу. Бухгалтерський облік і аудит. 2006. № 6. С. 12—16.
4. Кучер С. В. Основні проблеми складання консолідованої фінансової звітності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". 2016. Вип. 19. Ч. 2. С. 148—151. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_19/2/38.pdf (дата звернення: 10.06.2025).
5. Лукашенко О. Консолідація бізнесу в декілька етапів: практичні питання обліку за МСФЗ. Аудитор України. 2015. № 10 (239).
6. Лучко М. Р. Консолідація фінансової звітності: навчальний посібник Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 282 с.
7. Маначинська Ю.А. Консолідація фінансової звітності групи: практичні аспекти у контексті сталого розвитку аграрних підприємств. Економічний аналіз. 2025. Т. 35 (1). С. 384—398. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.383>
8. Міністерство фінансів України. Національні положення (стандарты) бухгалтерського обліку в державному секторі. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja> (дата звернення: 15.06.2025).
9. Міністерство фінансів України. Національні положення (стандарты) бухгалтерського обліку. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення: 15.06.2025).
10. Міністерство фінансів України. Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку в державному секторі. Форми загальної консолідованої фінансової звітності. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja> (дата звернення: 15.06.2025).
11. Міністерство фінансів України. Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку в підприємницькій сфері. Форми фінансової звітності. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja2> (дата звернення: 15.06.2025).

/mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1 (дата звернення: 15.06.2025).

12. Міністерство фінансів України. Переклад міжнародних стандартів фінансової звітності 2024 року. URL: https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_of_2024-736 (дата звернення: 15.06.2025).

13. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 102 "Консолідована фінансова звітність": Наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2010 № 1629. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0087-11#Text> (дата звернення: 15.06.2025).

14. Онищенко В.Є., Скирда І.М. Складання консолідованої фінансової звітності: проблеми та шляхи вдосконалення. Молодий вчений. 2018. № 12 (64). С. 302—306. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-72>

15. Пантелеєв В. П., Безверхий К. В. Консолідація фінансової звітності: навч. посіб. Київ: ДП "Інформ.-аналіт. агентство", 2016. 442 с.

16. Пелех У.В., Тенюх З.І., Хоча Н.В. Аналіз методів та організаційних основ складання консолідованої фінансової звітності. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 168—175.

17. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 15.06.2025).

18. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності": Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 15.06.2025).

19. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 № 590. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.06.2025).

20. Про затвердження Порядку заповнення форм фінансової звітності в державному секторі та Змін до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 "Подання фінансової звітності": Наказ Міністерства фінансів України від 28.02.2017 № 307. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0384-17#Text> (дата звернення: 15.06.2025).

21. Рубейкін В. А. Консолідація фінансової звітності: методика виконання процедур. Ефективна економіка. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5204> (дата звернення: 15.06.2025).

22. Сахно О., Букало Н. Методичні аспекти складання консолідованої фінансової звітності. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_96 (дата звернення: 15.06.2025).

23. Семчук І.В., Мазур В.Г. Удосконалення процесу формування консолідованої фінансової звітності на етапі наступної консолідації звітності. Економіка і суспільство. 2016. № 2. С. 732—737.

24. Сіренко С. В., Яровий К. А. Актуальність та основні облікові аспекти консолідованої фінансової звітності. Економічний аналіз. 2013. Том 14. № 2. С. 235—239.

25. Сторожук Т. М., Коротаєва І. Р. Консолідація фінансової звітності: зарубіжний досвід та вітчизняні проблеми. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38. Ч. 2. С. 137—141.

26. Шпирко О. Консолідація фінансової звітності українських підприємств в сучасних умовах. Економічні перспективи підприємництва в Україні: тези доповідей Всеукраїнської інтернет-конференції 27—28 жовтня 2016 р. Ірпінь: УДФСУ, 2016. С.496—499.

27. Яцишин С. Нормативно-правові аспекти консолідації фінансової звітності. Фінанси та облік в умовах глобальної невизначеності та безпекових ризиків: збірн. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. студ. і молод. вчених (м. Тернопіль, 27 трав. 2025 р.). Ч. 1. Тернопіль: ЗУНУ, 2025. С. 321—325.

28. Яцко М. В., Яцко Г. В. Консолідована фінансова звітність в умовах зростання конкурентної боротьби. Науковий вісник Ужгородського університету. 2014. Вип. 2. С. 190—193.

References:

1. International Public Sector Accounting Standards Board (2025), "Standards & Pronouncements", available at: <https://www.ipsasb.org/standards-pronouncements> (Accessed 10 June 2025).

2. Ivchenko, L.V., and Fedorenko, O.Ie. (2017), "Consolidated financial statements: main aspects", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 8, pp. 756—761.

3. Kostyuchenko, V.M. (2006), "Consolidated financial statements in a phased business combination", *Bukhhalterskyi oblik i audit*, vol. 6, pp. 12—16.

4. Kucher, S. V. (2016), "The main problems of compiling consolidated financial statements", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 19 (2), pp. 148—151, available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_19/2/38.pdf (Accessed 10 June 2025).

5. Lukashenko, O. (2015), "Business consolidation in several stages: practical issues of accounting under IFRS", *Audytor Ukrainy*, vol. 10 (239).

6. Luchko, M. R. (2017), *Konsolidatsiia finansovoi zvitnosti: navchalnyi posibnyk* [Consolidation of financial statements: a textbook], TNEU, Ternopil, Ukraine.

7. Manachynska, Yu. A. (2025), "Consolidation of financial statements of a group: practical aspects in the context of sustainable development of agricultural enterprises", *Ekonomichniy analiz*, vol. 35 (1), pp. 384—398. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.383>

8. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "National Accounting Regulations (Standards) in the Public Sector", available at: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja> (Accessed 16 June 2025).

9. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "National accounting regulations (standards)", available at: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (Accessed 15 June 2025).

10. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "Legal Support of Accounting in the Public Sector. Forms of

general consolidated financial statements", available at: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja> (Accessed 15 June 2025).

11. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "Legal Support of Accounting in Private Sector. Financial reporting forms", available at: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (Accessed 15 June 2025).

12. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "Translation of international financial reporting standards of 2024", available at: https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_of_2024-736 (Accessed 15 June 2025).

13. Ministry of Finance of Ukraine (2010), The Order "National Regulation (Standard) of Accounting in the Public Sector 102 "Consolidated financial statements", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0087-11#Text> (Accessed 15 June 2025).

14. Onyshchenko, V. I. and Skyrda, I. M. (2018), "Preparation of consolidated financial statements: problems and ways of improvement", *Molodyi vchenyi*, vol. 12 (64), pp. 302—306. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-72>

15. Panteleiev, V. P. and Bezverkhyy, K. V. (2016), *Konsolidatsiia finansovoi zvitnosti: navch. posib* [Consolidation of financial statements: a textbook], DP "Inform.-analit. ahentstvo", Kyiv, Ukraine.

16. Pelekh, U. V. Teniukh, Z. I. and Khocha, N. V. (2021), "Analysis of methods and organizational foundations of preparation of consolidated financial statements", *Biznes Inform*, vol. 4, pp. 168—175.

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Accessed 15 June 2025).

18. Ministry of Finance of Ukraine (2013), The Order "National Regulation (Standard) of Accounting 1 "General requirements for financial reporting", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (Accessed 15 June 2025).

19. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), The Resolution "On approval of the Procedure for the exercise of powers by the State Treasury Service in a special regime under martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 15 June 2025).

20. Ministry of Finance of Ukraine (2017), The Order "On approval of the Procedure for filling out financial reporting forms in the public sector and Amendments to the National Regulation (Standard) of Accounting in the Public Sector 101 "Presentation of Financial Reporting", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0384-17#Text> (Accessed 15 June 2025).

21. Rubeikin, V. A. (2016), "Consolidation of financial statements: methodology for performing procedures", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5204> (Accessed 15 June 2025).

22. Sakhno, O. and Bukalo, N. (2014), "Methodological aspects of compiling consolidated financial statements", *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_96 (Accessed 15 June 2025).

23. Semchuk, I. V. and Mazur, V. H. (2016), "Improving the process of forming consolidated financial statements at the stage of the next consolidation of reporting", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 2, pp. 732—737.

24. Sirenko, S. V. and Yarovyi, K. A. (2013), "Relevance and main accounting aspects of consolidated financial statements", *Ekonomichniy analiz*, vol. 2 (14), pp. 235—239.

25. Storozhuk, T. M. and Korotaieva, I. R. (2019), "Consolidation of financial statements: foreign experience and domestic problems", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 38 (2), pp. 137—141.

26. Shpyrko, O. (2016), "Consolidation of financial statements of Ukrainian enterprises in modern conditions", *Ekonomichni perspektvy pidpriemnytstva v Ukraini: tezy dopovidei Vseukrainskoi internet-konferentsii* [Economic prospects of entrepreneurship in Ukraine: Conference Proceedings of the All-Ukrainian Internet Conference], UDFSU, Irpin, Ukraine, pp. 496—499.

27. Iatsyshyn, S. (2025), "Regulatory and legal aspects of financial statement consolidation", *Finansy ta oblik v umovakh hlobalnoi nevyznachenosti ta bezpekovykh ryzykiv: zbirn. materialiv Vseukr. nauk.-prakt. konf. stud. i molod. vchenykh konferentsii* [Finance and accounting in the face of global uncertainty and security risks: Conference Proceedings of the All-Ukrainian Scientific-Practical Conference of Students and Young Scientists], ZUNU, Ternopil, Ukraine, pp. 321—325.

28. Yatsko, M. V. and Yatsko, H. V. (2014), "Consolidated financial statements in conditions of increasing competition", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, vol. 2, pp. 190—193.

Стаття надійшла до редакції 11.07.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

С. В. Фімяр,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних
та інформаційних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>
Н. О. Чен,
старший викладач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2205-3985>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.189

РОЛЬ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА ТЕХНІКИ БЕЗПЕКИ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ

S. Fimyar,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Finance, Accounting, Mathematics and Information
Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Education Establishment "European University"
N. Chen,
Senior lecturer, Department of Management and Social and Humanities,
Private Higher Education Establishment "European University"

THE ROLE OF OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY IN THE SYSTEM OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS AT THE ENTERPRISE

Стан соціально-трудових відносин в Україні характеризується суттєвими протиріччями між ціною та вартістю робочої сили, а також між інтересами найманих працівників і роботодавців. Ці суперечності обумовлені деформацією трудових цінностей, підвищеною соціальною конфліктністю та наслідками неефективної державної політики у сфері праці, що зумовило значні соціальні втрати. Потреба комплексного оновлення підходів до регулювання соціально-трудових відносин стає очевидною на тлі сучасних викликів і змін ринку праці.

Регулювання соціально-трудових відносин враховує інтереси всіх сторін — працівників, роботодавців і суспільства, а його ефективність визначає соціальну стабільність та економічний розвиток країни. Соціально-трудові відносини — це система економічних, соціально-психологічних, адміністративних і правових норм, які регулюють інтеграцію робочої сили у виробництво, її відтворення та розвиток на основі ринкових механізмів.

Соціально-трудові відносини існують у двох вимірах: практичному (реалізованому в щоденній діяльності) та нормативному (зафіксованому на законодавчому рівні), що дозволяє поєднати саморегулювання й державний нагляд. Безпека і охорона праці формують середовище, де працівники можуть виконувати свої функції без ризику для здоров'я і життя, а організації — підвищувати ефективність і знижувати витрати. Виконання цих вимог стає показником соціально відповідального бізнесу та чинником зміцнення партнерства між працівниками і роботодавцями.

The current state of socio-labour relations in Ukraine is marked by significant contradictions, primarily between the value and cost of labour force, as well as the competing interests of hired employees and employers. These contradictions are shaped by the deformation of work-related values, elevated levels of social conflict, and the consequences of prolonged ineffective government policy in the field of labour, which has resulted in substantial social losses. This situation clearly highlights the urgent need for a comprehensive and systematic renewal of approaches to the regulation of socio-labour relations, especially considering the contemporary challenges and the evolving needs of the labour market.

Socio-labour regulation involves balancing the interests of employees, employers, and society, and is key to social stability and sustainable economic growth. It encompasses economic, social-psychological, administrative, and legal norms governing labour integration, reproduction, and development based on market principles like supply, demand, and wage pricing.

This multidimensional system ensures interest balance, promotes labour potential development, and supports employment but requires a nuanced regulatory approach. Occupational safety and health are central to sustainable labour market development, focusing on preserving workers' life, health, and productivity through legal frameworks, enforcement, and social partner involvement.

Socio-labour relations operate both practically-through everyday workplace interactions-and normatively-via laws and regulations. Effective safety and health standards create risk-free environments enhancing employee wellbeing and organizational efficiency.

Ensuring workplace safety is a legal, financial, and moral responsibility. It reduces accidents and illnesses, fosters trust, and builds responsible organizational culture. Ultimately, occupational safety is fundamental for socially responsible business, strengthening partnerships, lowering turnover, and supporting sustainable development of enterprises and society.

Ключові слова: охорона праці, безпека трудящих, соціально-трудові відносини, економічний фактор, техніка безпеки.

Key words: labor protection, worker safety, social and labor relations, economic factor, safety technology.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних процесів в Україні зростає значення охорони праці та техніки безпеки як невід'ємних складових ефективного функціонування системи соціально-трудових відносин на підприємстві. Забезпечення безпечних і здорових умов праці виступає не лише вимогою законодавства, а й ключовим чинником збереження трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці, формування позитивного соціального клімату у колективі. Незважаючи на наявність нормативно-правового забезпечення у сфері охорони праці, на практиці залишаються невирішеними низка проблем, пов'язаних із недотриманням вимог безпеки, низьким рівнем культури охорони праці, браком профілактичних заходів та неефективністю системи внутрішнього контролю на підприємствах.

Особливої актуальності набуває потреба у комплексному підході до охорони праці як елементу соціального діалогу між роботодавцем і працівником. З одного боку, підприємства зацікавлені у зменшенні виробничих ризиків, зниженні витрат на компенсації та штрафи, підвищенні лояльності працівників. З іншого боку, працівники мають право на гідні, безпечні умови праці, що гарантуються Конституцією України та Законом "Про охорону праці" [4, с. 9]. У цьому контексті виникає необхідність дослідити роль охорони праці в системі соціально-трудових відносин, проаналізувати її вплив на стійкість і розвиток трудових колективів, окреслити основні напрямки удосконалення механізмів забезпечення безпеки праці. Це дозволить не лише зменшити рівень виробничого травматизму, а й підвищити конкурентоспроможність підприємств та зміцнити соціальну відповідальність бізнесу.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових джерел засвідчує, що проблема охорони праці та техніки безпеки на підприємствах є

предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних науковців, оскільки вона безпосередньо пов'язана з якістю трудового життя, соціально захищеністю працівників та ефективністю функціонування системи соціально-трудових відносин.

Серед вітчизняних авторів варто виокремити праці О.І. Яременка, який наголошував на важливості охорони праці як складової соціального партнерства між працівниками та роботодавцем. Він стверджував, що належна організація безпечних умов праці підвищує рівень довіри до роботодавця і сприяє зниженню соціальної напруги в колективі.

М.І. Козаченко у своїх роботах підкреслює взаємозв'язок між ефективною системою управління охороною праці та рівнем трудової мотивації персоналу. За його висновками, профілактика виробничого травматизму та створення безпечного середовища є критичними чинниками у формуванні позитивного соціально-трудового клімату.

Т.Ф. Зінченко акцентує увагу на нормативно-правовому забезпеченні охорони праці в Україні та розглядає державну політику у сфері техніки безпеки як елемент реалізації трудових прав громадян.

Серед зарубіжних дослідників слід зазначити Р. Drucker, А. Hopkins, R. Gunningham, які аналізують охорону праці як компонент корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, А. Hopkins розглядає безпеку праці як інтегральну частину корпоративної культури, яка визначає взаємодію працівників із керівництвом та між собою.

У наукових працях R. Gunningham та J. Braithwaite розкривається концепція "розумного регулювання", відповідно до якої ефективна система охорони праці має базуватися не лише на формальному дотриманні вимог законодавства, а й на ініціативності підприємств у створенні умов безпеки, що перевищують мінімальні стандарти.

Таким чином, більшість авторів погоджуються з тим, що охорона праці й техніка безпеки відіграють важливу роль у формуванні продуктивних соціально-трудових відносин, забезпеченні стійкості виробничих процесів, зменшенні конфліктності та підвищенні конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Ціль даної статті дослідити роль охорони праці та техніки безпеки як ключових складових при формуванні системи соціально-трудових відносин на підприємстві, визначити їх вплив на забезпечення безпечних умов праці, зниження виробничих ризиків, підвищення ефективності управління персоналом і формування соціально відповідального середовища на підприємстві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний стан соціально-трудових відносин вирізняється значними суперечностями, що проявляються в протиріччях між вартістю і ціною робочої сили, а також між інтересами найманих працівників і роботодавців. Ці розбіжності відображають існуючі деформації трудових цінностей та високий рівень соціальної конфліктності, які у великій мірі є наслідком недостатньо ефек-

тивної державної політики у сфері праці, що протягом тривалого часу здійснювалась з великими соціальними втратами. Цей стан чітко свідчить про необхідність комплексного і системного оновлення підходів до регулювання соціально-трудових відносин, враховуючи сучасні виклики та потреби ринку праці [4, с. 9].

Регулювання взаємодії між суб'єктами трудових відносин є відносно автономним завданням, яке включає інтереси не лише працівників і роботодавців, але й усього суспільства. Адже ефективне управління цим процесом є одним із ключових чинників підтримки соціальної стабільності та забезпечення сталого економічного розвитку країни.

Соціально-трудові відносини слід розуміти як комплекс економічних, соціально-психологічних, адміністративних і правових методів і норм, спрямованих на інтеграцію робочої сили у виробничий процес, її відтворення та розвиток. Цей процес відбувається на засадах ринкових механізмів, таких як попит і пропозиція робочої сили, а також ринкова ціна праці. Соціально-трудові відносини являють собою динамічну систему, що забезпечує баланс інтересів усіх сторін у процесі праці, стимулює розвиток трудового потенціалу і підтримує високий рівень зайнятості.

Як комплекс взаємодій, соціально-трудові відносини формують систему відносин між найманими працівниками і роботодавцями в умовах ринкової економіки, спрямовану на досягнення високої якості життя окремих осіб, трудових колективів та суспільства в цілому. Ця система є багатовимірною, включає різноманітні рівні, типи відносин, а також різні суб'єкти і предмети соціально-трудових відносин, що ускладнює її регулювання і потребує комплексного підходу.

Особливу увагу у регулюванні соціально-трудових відносин необхідно приділяти питанням безпеки праці та охорони здоров'я працівників, які є невід'ємною складовою сталого розвитку ринку праці. Безпека праці включає систему заходів і норм, спрямованих на збереження життя, здоров'я та працездатності працівників у процесі трудової діяльності. Відповідно, державне регулювання у цій сфері передбачає створення нормативно-правової бази, здійснення контролю за дотриманням стандартів безпеки, а також активне залучення соціальних партнерів у формування політики охорони праці [2, с. 46].

У зв'язку з цим соціально-трудова система характеризується двома формами існування. Перша — це фактичні соціально-трудові відносини, які реалізуються на об'єктивному та суб'єктивному рівнях у повсякденній практиці. Друга — це соціально-трудові відносини, що закріплені на інституційному, законодавчому та нормативно-правовому рівнях, утворюючи основу для державного регулювання, нормотворчості та контролю у сфері праці, охорони праці і безпеки робочого середовища.

Безпека і охорона праці належать до основних керівних принципів, програм і практик, які гарантують безпеку, благополуччя та здоров'я працівників. Кінцева мета будь-якої програми з охорони праці та техніки безпеки полягає в створенні максимально безпечних умов праці, а також у зменшенні до мінімуму ймовірності травм, нещасних випадків та смертельних випадків на робочому місці.

Здоров'я і безпека на робочому місці захищають не лише працівників, а й клієнтів, населення загалом і всіх інших осіб, які можуть перебувати у тому ж середовищі. Дотримання правил охорони праці і техніки безпеки допомагає попередити нещасні випадки, знижуючи ризик травм і професійних захворювань серед персоналу. Крім того, це сприяє зменшенню медичних витрат, знижує кількість лікарняних і виплат по інвалідності, що в кінцевому підсумку підвищує ефективність роботи організації [3, с. 79].

Незалежно від виду діяльності, кожна організація несе відповідальність за забезпечення дотримання правил охорони праці та техніки безпеки на своєму робочому місці. Ці правила є чітко встановленими нормативними документами, і в разі їх недотримання підприємство може бути притягнуте до юридичної відповідальності за завдані шкоди або нещасні випадки. Крім того, компанії мають фінансові та юридичні зобов'язання щодо виконання стандартів безпеки та гігієни праці, а також моральний обов'язок піклуватися про здоров'я, безпеку і добробут своїх співробітників.

Здоров'я і безпека є критично важливими аспектами будь-якого робочого середовища. Створення безпечної та здорової робочої атмосфери є запорукою добробуту працівників, клієнтів та інших учасників громадського життя. Загрози для здоров'я і безпеки можуть виникати з різних джерел, включаючи шкідливий вплив небезпечних матеріалів, ризикові методи роботи або нещасні випадки.

Для ефективного забезпечення здоров'я і безпеки працівників роботодавцям необхідно чітко усвідомлювати, які саме небезпеки існують на робочому місці, а також розуміти потенційні наслідки їхнього впливу. Виявлення, аналіз і контроль таких загроз дозволяють значно знизити ризики травм, захворювань та смертельних випадків серед персоналу.

В Україні регулювання охорони праці і безпеки на робочому місці здійснюється за допомогою численних законодавчих актів як на державному, так і на регіональному рівнях. Основним державним органом, який відповідає за контроль за дотриманням цих норм, є Державна служба України з питань праці. Також значну роль відіграють органи місцевого самоврядування, які здійснюють нагляд і контроль у відповідних сферах.

Безпека на робочому місці розуміється як стан, за якого відсутні визнані небезпеки, що можуть спричинити смерть або серйозні фізичні ушкодження, а також як умови, які гарантують здорові і безпечні умови праці. Безпечне і здорове робоче місце — це середовище, де працівники можуть виконувати свої обов'язки без ризику для здоров'я і життя, що істотно підвищує загальну продуктивність і ефективність організації [1, с. 123].

Таким чином, охорона праці і безпека на робочих місцях є фундаментальними елементами соціально відповідального ведення бізнесу, які забезпечують не лише захист працівників, а й сприяють сталому розвитку підприємств та суспільства загалом.

Коли більшість людей замислюються про безпеку на робочому місці, вони насамперед уявляють собі фізичні ризики: ковзання, спотикання та падіння. Однак варто пам'ятати, що сучасне виробництво передбачає значно ширший перелік потенційних загроз для без-

пеки та здоров'я працівників. До таких небезпек відносяться ергономічні чинники, вплив хімічних речовин, біологічні та психологічні загрози, що можуть виникати в різних сферах діяльності.

Програми забезпечення безпеки та гігієни праці, відомі також як охорона праці й техніка безпеки, становлять багатопрофільну сферу і спрямовані не лише на збереження здоров'я працівників, а й на створення сприятливих умов соціально-трудових відносин. Саме завдяки цим програмам гарантовано захист не лише персоналу підприємства, а й колег, членів їхніх родин, клієнтів і навіть сторонніх осіб, котрі можуть потенційно підпасти під вплив виробничого середовища.

Згідно з визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), гігієна праці охоплює всі аспекти здоров'я та безпеки працівників і має на меті запобігати шкідливим впливам та звести до мінімуму виникнення професійних ризиків. Здоров'я в цьому контексті розглядається як гармонійне поєднання психічного, фізичного і соціального благополуччя, а не просто відсутність хвороб. Дотримання високих стандартів безпеки є визначальним фактором у формуванні комфортних соціально-трудових відносин, заснованих на взаємодоповізі та відповідальності роботодавця перед працівником.

Працівники можуть порушувати правила безпеки з різних причин: браку необхідних знань про ризики, недостатньої підготовки, прагнення заощадити час чи підвищити продуктивність, або через елементарну недбалість. Однак такі порушення можуть призводити не лише до травм, а й до конфліктів у колективі й погіршення соціально-психологічного клімату.

Важливим елементом профілактики виробничого травматизму є належне використання засобів індивідуального захисту (ЗІЗ). Їхнє ігнорування не лише створює загрози для життя і здоров'я, але й підриває довіру між працівниками та адміністрацією, що негативно впливає на соціально-трудові відносини в організації.

Навчання правилам безпеки та охорони праці — це не просто виконання формальностей, а важлива умова сталого розвитку трудового колективу та підтримки позитивного соціального клімату. Якісне навчання дозволяє:

- підвищити усвідомленість працівників щодо потенційних ризиків у робочому середовищі;
- навчити їх дотримуватися протоколів безпеки, правильно користуватися засобами захисту;
- знизити кількість випадків травматизму й покращити колективну відповідальність [3, с. 80].

Система навчання включає:

- Тренінги з інформування про небезпеки — сприяють глибокому розумінню загроз, пов'язаних із певними речовинами чи процесами.
- Навчання пожежній безпеці — дозволяє працівникам ефективно реагувати на надзвичайні ситуації, що важливо для збереження життя і майна.
- Курси з надання першої допомоги — дають базові навички для реагування у випадку травм чи термінових ситуацій [1, с. 124].

Реалізація ефективних програм з охорони праці є важливою складовою соціального партнерства між роботодавцем і працівниками. Дотримання законодав-

ства, висока якість організації безпечних умов праці, повага до людської гідності — усе це формує довірливі відносини і підвищує лояльність персоналу. У результаті організації отримують не лише зменшення витрат на лікування та компенсації, а й підвищення продуктивності, поліпшення іміджу, зниження плинності кадрів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних соціально-трудових відносинах спостерігаються значні суперечності між інтересами працівників і роботодавців, що зумовлено деформаціями трудових цінностей та неефективною державною політикою у сфері праці. Це вимагає комплексного оновлення підходів до їх регулювання із врахуванням сучасних викликів ринку праці. Соціально-трудові відносини є багатогранною системою, яка забезпечує баланс інтересів сторін, сприяє розвитку трудового потенціалу і зайнятості.

Особливу увагу слід приділяти питанням охорони праці та безпеки, що є невід'ємною складовою сталого розвитку ринку праці. Ефективне регулювання у цій сфері через нормативно-правову базу, контроль і навчання працівників дозволяє зменшити травматизм, професійні захворювання та покращити соціальний клімат в колективах. Безпечні умови праці підвищують продуктивність і лояльність персоналу, що сприяє соціальному партнерству.

Отже, інтеграція сучасних підходів до охорони праці в систему соціально-трудових відносин є ключем до забезпечення гармонійного і відповідального робочого середовища, сталого розвитку підприємств і соціальної стабільності у суспільстві.

Література:

1. Бойко М. І., Ткаченко В. О. Техніка безпеки та охорона праці як складова підвищення продуктивності праці Менеджмент і підприємництво. 2024. № 4. — С. 120—128. DOI: <https://doi.org/10.54321/mi2024.4.120>
2. Козак І. В., Петренко О. М., Гнатюк С. В. Сучасні підходи до організації охорони праці на підприємствах України Економіка і управління. 2024. № 2. — С. 45—53. DOI: <https://doi.org/10.12345/eu2024.2.045>
3. Шевченко Н. П., Коваленко І. С. Вплив системи техніки безпеки на соціально-трудові відносини на підприємстві Вісник праці та соціальних відносин. 2023. Т. 18, № 3. С. 78—86. DOI: <https://doi.org/10.67890/vpsr2023.18.3.078>
4. Юр'єва, І., Гаряєва, Г. Міжнародні підходи соціально-трудових відносин та ведення бізнесу. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), 2021 №4 — С. 8—11. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.8>

References:

1. Boiko, M.I. and Tkachenko, V.O. (2024), "Occupational Safety and Health as a Component of Labour Productivity Improvement", Management and Entrepreneurship, vol. 4, pp. 120—128. <https://doi.org/10.54321/mi2024.4.120>.

2. Kozak, I.V., Petrenko, O.M. and Gnatiuk, S.V. (2024), "Modern Approaches to Occupational Health and Safety Organization at Enterprises in Ukraine", Economy and Management, vol. 2, pp. 45—53. <https://doi.org/10.12345/eu2024.2.045>.

3. Shevchenko, N.P. and Kovalenko, I.S. (2023), "The Impact of Safety Systems on Socio-Labour Relations in Enterprises", Bulletin of Labour and Social Relations, vol. 18, no. 3, pp. 78—86. <https://doi.org/10.67890/vpsr2023.18.3.078>.

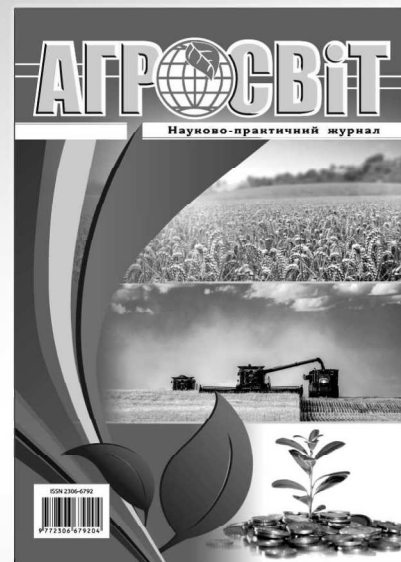
4. Yurieva, I. and Hariaieva, H. (2021), "International Approaches to Social-Labour Relations and Business Conduct", Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences), vol. 4, pp. 8—11. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.8>.

Стаття надійшла до редакції 16.07.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

N. Bora,

Senior lecturer of the Department of Accounting,
Taxation and Marketing, Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4928-0586>

O. Kushnir,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics,
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2679-2782>

L. Kruchak,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting,
Taxation and Marketing, Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7285-7466>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.194

MARKETING AS A SYSTEM OF INSTANT RESPONSE AND ARTIFICIAL INFLUENCE ON CONSUMER BEHAVIOR AND INFORMATION TRENDS

Н. Ю. Бора,

ст. викладач кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
Мукачівський державний університет

О. К. Кушнір,

к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Л. В. Кручак,

к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
Мукачівський державний університет

МАРКЕТИНГ ЯК СИСТЕМА МИТТЄВОГО РЕАГУВАННЯ ТА ШТУЧНОГО ВПЛИВУ
НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧА ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТРЕНДИ

Currently, traditional marketing approaches based on conventional methods of promoting goods and services are losing their effectiveness due to rapid changes in consumer behavior, dynamic market trends, the vast amount of available data, as well as the rapid expansion of artificial intelligence and automation applications. Therefore, this article aims to explore modern approaches to organizing marketing systems with adaptive functions that respond to changing market conditions and transformations in consumer behavioral patterns, within the context of current information trends. Within the conducted research, it was established that the organization of instant response marketing systems is a necessary condition for ensuring sustainable and effective business functioning in an environment of high market dynamics and transformative consumer behavior patterns. It has led to the identification of several approaches, each performing a specific function in adapting marketing strategies to changes. It has been proven that data-driven marketing enables informed decision-making based on real-time analytics, which is crucial for personalizing customer interactions and enhancing the effectiveness of communication. It has been demonstrated that Agile marketing enables rapid adaptation to new conditions through an iterative approach, hypothesis testing, and

flexible planning of marketing activities. It has been demonstrated that omnichannel marketing fosters a seamless customer experience by integrating all interaction channels, thereby contributing to increased consumer loyalty and enhanced service quality. It has been proven that automated marketing provides real-time market monitoring, trend analysis, and competitive environment assessment, enabling rapid response to external changes and risk reduction. It has also been demonstrated that co-creation marketing enables consumers to engage in the development of products and services, fostering a deeper understanding of customer needs, increasing their involvement, and ultimately building brand value. Thus, these approaches are complementary elements of a modern marketing system that can respond flexibly, swiftly, and purposefully to external challenges, ensuring sustainable business development in the context of digital transformation.

Сьогодні традиційні підходи до маркетингу, що ґрунтуються на класичних методах просування товарів і послуг, поступово втрачають ефективність через стрімкі зміни в поведінці споживачів, динамічні ринкові тренди, висхідні обсяги доступних даних, а також швидке впровадження штучного інтелекту й автоматизації. Відтак метою статті є дослідження сучасних підходів до організації маркетингових систем, здатних адаптуватися до змінних умов ринку та трансформації поведінкових моделей споживачів у контексті актуальних інформаційних трендів. У межах проведеного дослідження встановлено, що організація маркетингових систем миттєвого реагування є необхідною умовою забезпечення сталого та ефективного функціонування бізнесу в умовах високої динаміки ринкового середовища та трансформації поведінкових моделей споживачів. Це зумовило виокремлення низки підходів, кожен з яких виконує специфічну функцію адаптації маркетингових стратегій до змін ринкового середовища. Доведено, що data-driven маркетинг забезпечує ухвалення обґрунтованих рішень на основі аналітики в реальному часі, що є критично важливим для персоналізації взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності комунікацій. Доведено, що Agile-маркетинг забезпечує оперативну адаптацію до нових умов завдяки ітеративному підходу, тестуванню гіпотез та гнучкому плануванню маркетингових активностей. Також встановлено, що омніканальний маркетинг формує цілісний клієнтський досвід шляхом інтеграції всіх каналів взаємодії, що сприяє зростанню споживчої лояльності та підвищенню якості обслуговування. Доведено, що автоматизований маркетинг забезпечує моніторинг ринку, аналіз трендів та конкурентного середовища у режимі реального часу, що дозволяє оперативно реагувати на зовнішні зміни та знижувати ризики. Доведено, що Co-creation маркетинг надає можливість залучати споживачів до створення продуктів і сервісів, що сприяє глибшому розумінню потреб клієнтів, підвищенню їхньої залученості та формуванню брендової цінності. Таким чином, зазначені підходи є взаємодоповнювальними елементами сучасної маркетингової системи, яка здатна гнучко, швидко та цілеспрямовано реагувати на виклики зовнішнього середовища, забезпечуючи сталий розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Key words: consumer behavioral patterns; business functioning; dynamic environment; dynamic market trends; decisions; marketing.

Ключові слова: поведінкові моделі споживачів; функціонування бізнесу; динамічне середовище; динамічні ринкові тренди; рішення; маркетинг.

PROBLEM STATEMENT

Currently, classical marketing approaches based on traditional methods of promoting goods and services (such as television and radio advertising, print advertising, direct sales and cold calling, participation in exhibitions and fairs, distribution of samples and coupons, telephone marketing, etc.) are losing their effectiveness due to the rapid changes in consumer behavior, dynamic market trends, the vast amount of available data, as well as the rapid expansion of artificial intelligence and automation applications.

In particular, modern consumers have broad access to information, can instantly compare products, read reviews, and form their own opinions. At the same time, they are increasingly less trusting of and paying attention to traditional advertising formats. Information flows and digital platforms operate quickly, so marketing strategies must respond promptly to changes, trends, and audience reactions. This makes marketing a more dynamic and technology-dependent process. Moreover, thanks to digital technologies, companies have the opportunity to collect, analyze, and utilize vast amounts of data about customer behavior, preferences, and

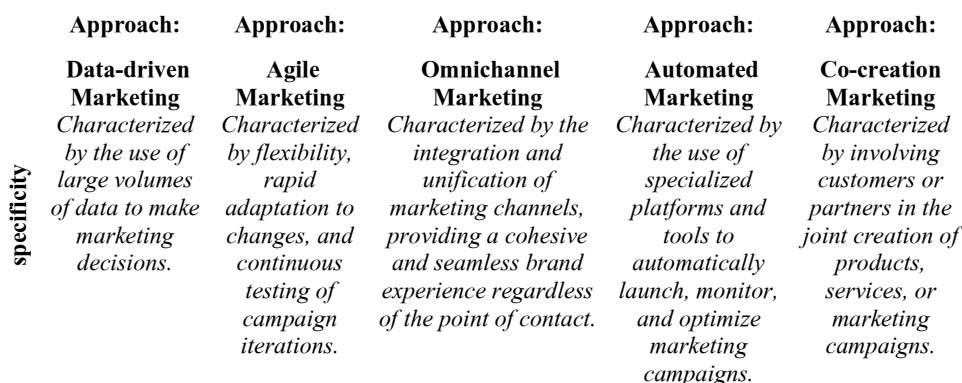


Fig. 1. Systematization of key approaches to organizing instant-response marketing systems

Source: compiled based on [2—3; 6].

needs. This enables promoting the product, forecasting demands, and adapting offers to these demands in real time.

Therefore, marketing increasingly functions as a complex instant-response system capable of quickly analyzing, predicting, and modeling consumer behavior and market changes.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

General issues of the transformation of marketing into a complex instant-response system capable of adequately influencing consumer behavior and quickly responding to information trends have been studied by researchers such as Kovalchuk S., Zaburmekha, Ye., Shemchuk O. [1], Karpenko N.V. [6], Tanasiichuk A., Nepochatenko O., Froter O., Kovtun E., and Abdullaieva A. [5]. In particular, these researchers pay significant attention to the specifics of implementing digital technologies, data analytics, and automation in marketing processes. At the same time, they do not define clear key approaches to building adaptive marketing systems that respond to modern market challenges due to the rapid pace of technological development and the constant complexity of the marketing environment, which complicates the formation of universal models.

Moreover, the diversity and dynamics of consumer behavioral patterns require flexible, context-dependent solutions that demand further research and practical experimentation for optimal implementation.

Table 1. Characteristics of key tools used in data-driven marketing

Tool	Type	Description of key tools	Role in Data-driven Marketing
CRM systems	Customer relationship management	For example, HubSpot, Salesforce — systems for collecting, storing, and analyzing customer data.	Enable the analysis of customer behavior, automate communication, and increase loyalty.
BI hlatforms	Business intelligence	For example, Power BI, Tableau — tools for data visualization and real-time reporting.	Allow informed marketing decisions, tracking of KPIs, and monitoring of trends.
Predictive analytics	Predictive analytics	Machine learning-based technologies for predicting future consumer behavior.	Help predict customer needs, optimize offers, and reduce customer churn.

Source: compiled based on [1—2; 6].

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The article's aim is to investigate modern approaches to organizing marketing systems with adaptive functions to changing market conditions and consumer behavioral patterns in the context of current information trends.

THE PAPER MAIN BODY

Within the study, the authors emphasize that the organization of instant-response marketing systems has led to the development of specific approaches that respond differently to changing market conditions and transformations in consumer behavioral patterns. These approaches are key conditions for the effective functioning of businesses in today's dynamic environment. The main approaches include: data-driven marketing; agile marketing; omnichannel marketing; automated marketing; and co-creation marketing (see Fig. 1).

Thus, data-driven marketing is an approach in which marketing decisions are made not intuitively, but based on in-depth analysis of data about customers, their behavior, the market, and campaign performance. It is worth noting that although the first steps toward the development of data-driven marketing were taken relatively recently (in the 1990s), companies began collecting customer data in databases much earlier. However, data-driven marketing has made this process more structured and organized, particularly within large CRM systems.

With the emergence of web analytics (such as Google Analytics in 2005), e-commerce, and social media, more data became available for analysis. Marketers began using this data to improve targeting and return on investment (ROI).

The explosive growth of data volumes (Big Data), along with the development of cloud technologies, BI platforms, and artificial intelligence, enabled large-scale real-time data analysis. It was during this period that the data-driven approach became a trend among leading companies such as Amazon, Netflix, and Google.

Currently, 76% of consumers expect personalized interactions, making this approach highly relevant [1]. It relies on tools

such as (see Table 1): CRM systems (e.g., HubSpot, Salesforce); BI platforms (e.g., Power BI, Tableau); Predictive analytics (behavior forecasting).

Based on the characteristics of the tools listed in the table and their roles in data-driven marketing, it can be stated that the approach's key features are its focus on: collecting data from various sources (including websites, social media, mobile apps, offline points [6]); analyzing customer behavior (what they buy, when they interact, through which channels [1—2]); building models (segmentation, forecasting, determining customer "value" [1]); personalizing communications (based on analysis of needs and behavior); and automation (email marketing, retargeting, dynamic advertising, etc. [1—2]).

Agile marketing emerged as a result of the Manifesto for Software Developers, which laid down the principles of flexible methodologies such as Scrum, Kanban, and others. In Boston, the Agile Marketing Manifesto was created, adapting the principles of Agile to marketing. It should be noted that this manifesto was signed by a group of marketers who sought to move away from traditional, "waterfall" marketing. Currently, Agile marketing is an approach based on implementing flexible methodologies (Scrum, Kanban) in marketing processes to enable rapid testing and execution of campaigns. This approach utilizes tools such as (see Table 2): interactive collaboration boards (Trello, Jira), systems for conducting A/B testing (Google Optimize, Optimizely), as well as digital platforms for content management and campaign execution (Notion, Asana, Monday.com).

Based on the characteristics of the tools listed in the table and their roles in Agile marketing, it can be stated that the approach is defined by its focus on: iterativeness (user campaigns launch short cycles followed by result analysis and adaptation [6]); customer priority (user campaigns support rapid response to the target audience's needs [2]); hypothesis testing (user campaigns validate ideas before large-scale implementation [2]); uniting marketers, designers, and analysts into a single working unit; transparency; and continuous feedback.

Omnichannel marketing is a strategic approach to customer communication that ensures a consistent, personalized, and seamless experience across all touchpoints: online, offline, mobile apps, social media, email, and more. Its active implementation began in the 2000s to 2010s, when brands started using multiple communication channels-such as websites, email, and physical stores-but without unified integration.

Between 2010 and 2015, the development of smartphones, social media, and user behavior analytics prompted brands to integrate channels into a unified system. It was during this period that the concept of "omnichannel" began to take shape.

From 2016 to the present, up to 89% of consumers expect a consistent experience across channels.

Table 2. Characteristics of key tools used in Agile marketing

Tool	Type	Description of key tools	Role in Agile-marketing
Trello, Jira	Interactive boards (Kanban/Scrum)	Tools for visualizing tasks, sprints, and progress in real time within team collaboration.	Support flexible planning, accelerate campaign launches, and promote team transparency.
Google optimize, optimizely	A/B testing	Platforms for creating page or element variations and testing their effectiveness.	Allow rapid hypothesis testing and optimization of marketing decisions based on data.
Notion, asana, monday.com	Digital platforms for content and project management	Systems for organizing content plans, task tracking, and team collaboration.	Ensure cross-functional collaboration, deadline management, and on-the-fly strategy adaptation.

Source: compiled based on [2; 4; 6].

Consequently, this approach has become key for retail, e-commerce, banking, and service companies, utilizing tools such as (see Table 3): Customer Data Platforms (Segment, Bloomreach); integrated marketing platforms (Klaviyo, Mailchimp, ActiveCampaign); and customer journey management platforms (Smapply, UXPressia).

Based on the characteristics of the tools listed in the table and their roles in omnichannel marketing, it can be stated that the approach is defined by its focus on: a unified customer view across all touchpoints (360° customer profile); personalized communication based on behavior and interaction history; a seamless experience (for example, a customer can view a product in a mobile app, receive a personalized offer via email, and purchase it in an offline store [1]); and automation of marketing scenarios.

Automated marketing emerged in the 2000—2010 period with the introduction of email automation solutions (Eloqua, HubSpot). Initially, these were simple automated mailings, but by 2015 they evolved to include automation of trigger-based events, A/B testing, and personalization. From 2015 to 2020, the role of real-time data, social listening, behavioral analytics, and multichannel scenarios increased. Since 2020, the importance of AI, big data, trend analytics, social

Table 3. Characteristics of key tools used in omnichannel marketing

Tool	Type	Description of key tools	Role in omnichannel marketing
Segment, bloomreach	Customer data platform (CDP)	Tools for collecting, unifying, and segmenting customer data from all interaction channels.	They provide centralized data storage and enable the creation of a unified customer view.
Klaviyo, mailchimp, Active campaign	Integrated marketing platforms	Marketing automation systems that combine email, SMS, push notifications, social media, and more in one platform.	They allow launching coordinated campaigns across multiple channels with personalized content.
Smapply, UX pressia	Customer journey mapping platforms	Tools for visualizing customer journeys: touchpoints, emotions, pain points, and expectations.	They help understand the customer experience at all touchpoints and improve every stage of the journey.

Source: compiled based on [1; 3—4].

Table 4. Characteristics of key tools used in automated marketing

Tool	Type	Description of key tools	Role in automated marketing
Google alerts, Similar web, SEMrush	Monitoring and analytics of competitors and traffic	Tools for automatic tracking of news, changes in website visibility, traffic sources, and competitive environment.	They enable prompt awareness of changes in consumer behavior, SEO metrics, and competitors' strategies.
Brand24, talkwalker, mention	Social listening	Platforms for monitoring brand mentions, topics, hashtags, and user sentiment on social media, blogs, and media outlets.	They help detect real-time reactions, manage reputation, and respond to customer needs.
Google trends, trend watching	Trend analytics	Tools for analyzing the popularity of search queries, topics, behavioral changes, and global trends.	They allow anticipating market changes and adapting content and products to current audience interests.

Source: compiled based on [2; 4–5].

listening tools (Brand24, Talkwalker), and real-time visualization has grown significantly.

Marketing has increasingly emphasized speed and adaptability to changes, which ultimately shaped automated marketing as an approach based on rapid response to shifts in the market environment through digital platforms that collect, analyze, and visualize data in real time.

Today, this approach uses tools such as (see Table 4): Google Alerts, SimilarWeb, SEMrush; Social Listening tools — Brand24, Talkwalker, Mention; Trend Analytics — Google Trends, TrendWatching. These tools function in automatic or semi-automatic modes, delivering real-time data that is essential for prompt decision-making.

Based on the characteristics of the tools listed in the table and their role in automated marketing, it can be stated that the approach is defined by its focus on: rapid decision-making based on current data; automation of a large number of repetitive actions (emails, notifications, responses [2]); flexible content that changes according to user behavior; real-time analytics.

Co-creation marketing is a relatively new and still evolving approach. The initial ideas that laid the foundation for this approach emerged in the 1990s in the field of product development. Theorists, notably C.K. Prahalad and Venkat Ramaswamy, introduced the concept of "co-creation of value." From 2000 to 2010, co-creation ideas were integrated into marketing theory and practice, with brands beginning to conduct surveys, open contests, and concept testing.

From 2010 to the present, there has been active growth in crowdsourcing, online communities, and platforms for ideas and testing. During this period, the Co-creation approach has taken shape, based on actively involving consumers in the development of products, services, and marketing solutions.

Currently, this approach uses tools such as (see Table 5): online surveys and polls (Typeform, SurveyMonkey); crowdsourcing platforms (IdeaScale, Crowdicity); online brand communities.

Currently, this direction is transforming with the development of Web 3.0, social media, and gamification, within which brands not only actively engage customers but also create their communities. There are brands created

Table 5. Characteristics of the main tools used in Co-creation marketing

Tool	Type	Description of key tools	Role in Co-creation marketing
Typeform, survey monkey	Online surveys and polls	Interactive tools for creating surveys, feedback forms, quizzes, and polls.	They enable gathering ideas, assessing demand, testing prototypes, and collecting target audience feedback.
Idea scale, crowdicity	Crowdsourcing platforms	Platforms for collecting, evaluating, and co-developing ideas from customers, partners, or the community.	They allow engaging a wide audience in creating new solutions and selecting the best ideas.
Online brand communities	User communities	Forums, social networks, or platforms where brand advocates can share experiences and suggestions.	They foster ongoing dialogue with customers, stimulate loyalty, and increase engagement.

Source: compiled based on [1; 4].

together with customers from the very beginning — for example, the platform Glossier, which transformed from a beauty blog into a cosmetic brand based on audience feedback, comments, and requests; or Threadless — a community of designers where users themselves create, select, and purchase t-shirts with unique prints.

Based on the characteristics of the tools listed in the table and their roles in automated marketing, it can be argued that the approach is defined by its focus on: accounting for changes in consumer behavior; enabling communication and mass feedback; maximizing customer involvement in product creation (if it increases their loyalty [1]); and transforming the product development process into a flexible, scalable system.

These approaches are complementary and most effective when combined. Their integration allows for the creation of a flexible, adaptive marketing system capable of responding and proactively influencing consumer behavior in a dynamic market environment.

CONCLUSIONS

Within the conducted research, it was established that organizing real-time responsive marketing systems is a necessary condition for ensuring the sustainable and effective functioning of a business in a highly dynamic market environment and constant transformation of consumer behavior patterns. This has led to the identification of several approaches, each performing a specific function in adapting marketing strategies to changes.

It has been proven that Data-driven marketing ensures making well-founded decisions based on real-time analytics, which is critical for personalizing customer interactions and enhancing communication effectiveness.

It has also been proven that Agile marketing enables rapid adaptation to new conditions through an iterative approach, hypothesis testing, and flexible planning of marketing activities.

It has been proven that omnichannel marketing creates a seamless customer experience through the integration of all interaction channels, which contributes to increased customer loyalty and improved service quality.

It has also been proven that automated marketing provides market monitoring, trend analysis, and competitive environment insights in real time, enabling swift responses to external changes and risk reduction.

It has been proven that Co-creation marketing enables the involvement of consumers in the development of products and services, which fosters a deeper understanding of customer needs, increases their engagement, and builds brand value.

Thus, these approaches are complementary elements of the modern marketing system, capable of responding flexibly, quickly, and purposefully to external challenges, ensuring sustainable business growth in the context of digital transformation.

The prospects for further research lie in a comprehensive study of the synergy among the aforementioned marketing approaches to enhance business adaptability, optimize customer experience, and strengthen competitiveness in a rapidly changing digital environment.

Література:

1. Ковальчук С., Забурмеха Є., Шемчук О. Формування та тенденції розвитку маркетингу в Україні: сучас-

ний погляд на теорію і практику маркетингу. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2022. № 312. С. 23—29.

2. Kovalchuk S., Perevozova I., Abdullaieva A., Tanasiichuk A., Zhuk I., Vyshniuk S., Garmatiuk O. (2025). Marketing Mechanism for the Adaptation of Ukrainian Enterprises to Wartime Conditions Amid Geopolitical and Economic Challenges. European Journal of Sustainable Development, 2025. № 14 (2), <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p241>

3. Ковальчук С. В. Стратегічні напрями розвитку маркетингових технологій в умовах глобальної цифровізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6. Т. 2. С. 7—15.

4. Kovalchuk S., Tsurska B., Bondarchuk K.B., Uzhva R., Shevchuk R. Integrating digital technologies into generation z marketing strategies: studying values, channel effectiveness, and consumer trends. Revista Gesto & Tecnologia, 2024. № 24 (2). С. 45—65.

5. Tanasiichuk A., Kovalchuk S., Nepochatenko O., Froter O., Kovtun E., Abdullaieva A. International Marketing Strategies for Sustainable Development of Enterprises. European Journal of Sustainable Development, 2023. № 12 (4), p. 513. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n4p513>

6. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: [монографія]/за заг. ред. Н.В.Карпенко. — Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с

References:

1. Kovalchuk, S., Zaburmekha, E. and Shemchuk, O. (2022), "Formation and trends in marketing development in Ukraine: a modern view of marketing theory and practice", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 312, pp. 23—29.

2. Kovalchuk, S., Perevozova, I., Abdullaieva, A., Tanasiichuk, A., Zhuk, I., Vyshniuk, S. and Garmatiuk, O. (2025), "Marketing Mechanism for the Adaptation of Ukrainian Enterprises to Wartime Conditions Amid Geopolitical and Economic Challenges", European Journal of Sustainable Development, vol. 14 (2), <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p241>

3. Kovalchuk, S.V. (2021), "Strategic directions of marketing technology development in the context of global digitalization of the economy", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 6, no. 2, pp. 7—15.

4. Kovalchuk, S., Tsurska, B., Bondarchuk, K. B., Uzhva, R. and Shevchuk, R. (2024), "Integrating digital technologies into generation z marketing strategies: studying values, channel effectiveness, and consumer trends", Revista Gesto & Tecnologia, vol. 24 (2), pp. 45—65.

5. Tanasiichuk, A., Kovalchuk, S., Nepochatenko, O., Froter, O., Kovtun, E., and Abdullaieva, A. (2023), "International Marketing Strategies for Sustainable Development of Enterprises", European Journal of Sustainable Development, vol. 12 (4), p. 513. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n4p513>

6. Karpenko, N.V. (2016), Marketynhova diyal'nist' pidpryyemstv: suchasnyy zmist [Marketing activities of enterprises: modern content], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 22.07.2025 р.

О. Е. Кузьмінська,
к. е. н., доцент, професор Інституту післядипломної освіти
ДННУ "Академія фінансового управління"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6625-7528>
В. О. Пазинич,
аспірант, ДННУ "Академія фінансового управління"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7471-5658>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.200

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ: БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР

O. Kuzminska,
PhD in Economics, Associate Professor, SESE "Academy of Financial Management"
V. Pazynych,
Postgraduate student, SESE "Academy of Financial Management"

ANALYTICAL SUPPORT FOR MANAGEMENT DECISION-MAKING AT THE ENTERPRISE: SECURITY DIMENSION

У статті досліджуються питання організації і методики аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень на підприємстві з урахуванням необхідності забезпечення економічної безпеки функціонування бізнес одиниць. Під час воєнного стану поглиблюються виклики і загрози сталому функціонуванню вітчизняних підприємств, що негативно позначається на здатності господарюючих суб'єктів генерувати прибуток, та загострює важливість питань забезпечення їх економічної безпеки. За результатами дослідження уточнено роль облікової інформації, генерованої у відповідності до положень міжнародних стандартів фінансової звітності, як джерела даних для аналітичних процедур, результати за якими забезпечують ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, які враховують безпекові орієнтири; сформовано багаторівневу модель аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві, що включає інформаційно-ресурсний, аналітичний, інтерпретаційно-управлінський та стратегічний рівні; представлено практичні кейси її реалізації у машинобудуванні, аграрній та харчовій переробній промисловості. Сформована модель аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві сприяє підвищенню адаптивності підприємств та забезпеченню їх стійкості, а відтак, відповідає концепції економічно безпечного функціонування підприємства.

The article examines the issues of organization and methodics of analytical support for making management decisions at the enterprise, taking into account the need to ensure the economic security of the functioning of business units. During martial law, challenges and threats to the sustainable functioning of domestic enterprises are deepening due to potentially possible deviations from the planned terms and volumes of receipts of raw materials, materials, non-current assets from suppliers, damage to production facilities, forced relocation of production facilities, staff turnover

and their insufficient professional level, which negatively affects the ability of business entities to generate profit, and exacerbates the importance of ensuring their economic security. The scientific organization of analytical support for making management decisions in business should be aimed not only at achieving traditional business goals, but also at ensuring economic security, which at the enterprise level is identified by the balance of economic indicators and invulnerability to challenges and threats, and at strengthening resilience, as vital characteristics of the modern business environment. The results of the study clarify the role of accounting information generated in accordance with the provisions of international financial reporting standards as a source of data for analytical procedures, the results of which ensure the adoption of justified management decisions that take into account security guidelines; a multi-level model of analytical support for management decision-making at the enterprise has been formed, which includes information-resource, analytical, interpretative-management and strategic levels; practical cases of its implementation in mechanical engineering, agricultural and food processing industries are presented. The formed model of analytical support for management decision-making at the enterprise contributes to increasing the adaptability of enterprises and ensuring their sustainability, and therefore corresponds to the concept of economically safe functioning of the enterprise. Promising areas of further research in the field of analytical support for management decision-making at the enterprise are the development of tools through the integration of AI, the development of industry models and the consideration of ESG factors.

Ключові слова: аналітичне забезпечення, управлінські рішення, економічна безпека, облікова інформація, фінансова звітність, міжнародні стандарти фінансової звітності, виклики, загрози, підприємство.

Key words: analytical support, management decisions, economic security, accounting information, financial reporting, international financial reporting standards, challenges, threats, enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах стрімких змін економічного, політичного та технологічного середовища підприємства стикаються з безпрецедентними викликами і загрозами, що безпосередньо впливають на економічну безпеку. Підвищення конкуренції, нестабільність фінансових ринків, зростання рівня корупції, кібератаки, а також вплив глобальних економічних криз створюють складний контекст для функціонування і розвитку бізнес-структур. Поглиблення викликів і загроз сталою функціонуванню вітчизняних підприємств під час воєнного стану, зокрема через потенційно можливі відхилення від запланованих строків і обсягів надходжень сировини, матеріалів, необоротних активів від постачальників, пошкодження виробничих потужностей, вимушені релокації виробництва, плінність кадрів та недостатній їх фаховий рівень, негативно позначаються на здатності господарюючих суб'єктів генерувати прибуток, та загострюють важливість питань забезпечення економічної безпеки бізнес-одиниць. Наукова організація аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень в бізнесі має бути спрямована не тільки на досягнення традиційних цілей господарювання, а й на забезпечення економічної безпеки, яка на рівні підприємства іден-

тифікується збалансованістю економічних показників і невразливістю до викликів і загроз, та на посилення резиліентності, як життєво важливих характеристик сучасного бізнес-середовища. Зазначене підкреслює актуальність дослідження організаційних і методичних положень аналітичного забезпечення управлінських рішень у системі економічної безпеки підприємств. Надійне, точне та своєчасне аналітичне забезпечення стає ключовим фактором, що дозволяє керівництву своєчасно виявляти загрози, керувати ризиками та приймати обґрунтовані управлінські рішення, які забезпечують стабільність і стійкість підприємства.

Аналітичне забезпечення управлінських рішень відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управління економічною безпекою підприємства. Воно ґрунтується на зборі, обробці та інтерпретації інформації, що дозволяє не лише діагностувати поточний стан підприємства, а й прогнозувати потенційні виклики. У сучасних реаліях особливу увагу приділяють інтеграції міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), що забезпечують прозорість, порівнянність і достовірність фінансової інформації. Використання облікової інформації, генерованої за МСФЗ як джерела даних для аналітичного процесу сприяє більш глибокому розумінню фінансово-економічного стану підприємства та підвищенню рівня довіри з боку інвесторів, кредиторів і інших зацікавлених сторін до результатів аналізу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві висвітлюються у численних працях науковців і практиків. Зокрема, результати дослідження аналітичного забезпечення як інструментарію управління суб'єктом господарювання та його подальшим розвитком наведені у роботах А. Загороднього і Г. Партин [1], Ж. Кононенко, Ю. Грибовської, Г. Карнаухової [2], Н. Оляднічук, В. Підлубної [3], Н. Сікач [4], І. Яремко [5]. Модернізація аналітичного забезпечення управління у різних сферах економіки є предметом наукового пошуку А. Басіна [6], Л. Божук і Т. Курченко [7], О. Лубянського [8]. Питання аналітичного забезпечення управління активами підприємства розкриваються у роботах Г. Кошельок і М. Губанова [9], Т. Кучеренко і Г. Аніщенко [10], Н. Кудлаєвої і В. Андрицької [11], Ю. Пеняк, Л. Беляєвої і О. Рудь [12]. Теоретичні і практичні питання розбудови сфери фінансової безпеки в Україні в умовах глобальних викликів досліджуються в монографії за редакцією Т.Єфименко [13]. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в сучасних умовах висвітлюються у роботах Н. Бірченко, С. Руденко і А. Ряснянської [14], Н. Верхоглядової [15], К. Крамаренко і О. Вінниченко [16], С. Онищенко, А. Глушко [17], І. Чикало [18].

Незважаючи на значний доробок науковців і практиків з питань аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у бізнесі та забезпечення економічної безпеки підприємств, дослідження безпекової спрямованості аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємствах залишаються актуальними. Попри високу теоретичну та практичну цінність отриманих результатів, організаційні й методичні положення аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у бізнесі потребують продовження наукових досліджень, зокрема, йдеться про модернізацію інформаційного забезпечення аналітичних процедур на основі використання облікової інформації, що відповідає міжнародним стандартам фінансової звітності в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження — на основі аналізу інформації з фахових джерел розвинути організаційні й методичні положення аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у бізнесі на основі облікової інформації, що відповідає міжнародним стандартам фінансової звітності в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління ризиками, пов'язаними з економічною безпекою, є невід'ємною складовою системи прийняття управлінських рішень на сучасному підприємстві. Аналітика посідає центральне місце в системі стратегічного та оперативного управління підприємством, особливо у сфері забезпечення економічної безпеки. На стратегічному рівні аналітичні інструменти дозволяють

визначити довгострокові тенденції розвитку ринку, оцінити зовнішні і внутрішні загрози, сформулювати пріоритети та сценарії розвитку підприємства. На оперативному рівні аналітика сприяє контролю поточної діяльності, своєчасному виявленню відхилень від планових показників, а також швидкому реагуванню на ризики та загрози. Інтеграція аналітики в процес прийняття управлінських рішень забезпечує підвищення їх обґрунтованості, зниження суб'єктивності і дозволяє адаптувати управлінські дії до мінливих умов. Особливе значення має використання сучасних інформаційних технологій і стандартів (зокрема МСФЗ) для формалізації аналітичних даних та підвищення прозорості управлінських процесів. Таким чином, аналітичне забезпечення виступає як основа для підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємств, сприяючи реалізації стратегії і забезпеченню стабільного розвитку в умовах загострення ринкових ризиків, викликів і загроз.

Сучасним підходом до аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у бізнесі притаманна зміна спрямованості: від контролю до прийняття стратегічних рішень.

Первісною метою аналітичного забезпечення господарської діяльності була переважно функція контролю — перевірка правильності ведення бухгалтерського обліку, відповідності фактичних показників плановим завданням та законодавчим нормам. Такий підхід забезпечував своєчасне виявлення помилок, зловживань і недоліків, проте мав обмежений вплив на розвиток підприємства.

Поступово, через трансформаційні процеси в економічному середовищі та зростання конкуренції, мета аналітичного забезпечення перетворилась у бік підтримки управлінських рішень, особливо стратегічних. Аналітика стала основою для формування довгострокових планів, прогнозування тенденцій ринку, оцінки інвестиційної привабливості та управління ризиками. Завдяки цьому підприємства отримали можливість не лише реагувати на зміни, а й активно формувати конкурентні переваги.

Сучасний етап розвитку аналітичного забезпечення характеризується інтеграцією класичних підходів з новітніми технологіями — штучним інтелектом, системами бізнес-аналітики, що значно розширює можливості для глибокого аналізу та прийняття ефективних управлінських рішень у сфері економічної безпеки.

Основним інформаційним джерелом аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень на підприємстві є облікові дані, насамперед фінансова звітність. Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) стало одним із ключових етапів реформування бухгалтерського обліку і звітності в Україні та інших країнах з перехідною економікою. МСФЗ встановлюють єдині принципи, правила і методи підготовки фінансової звітності, що забезпечують її прозорість, порівнянність та достовірність на міжнародному рівні. Це особливо важливо для підприємств, які прагнуть залучати іноземні інвестиції, виходити на міжнародні ринки капіталу або співпрацювати з глобальними партнерами.

Впровадження МСФЗ поставило перед аналітиками низку нових викликів, пов'язаних із підвищенням вимог до компетентності, гнучкості та аналітичного мислення.

По-перше, аналітики повинні володіти глибокими знаннями міжнародних стандартів, розуміти їхню методологію і практичне застосування у контексті специфіки підприємства. Це вимагає постійного навчання і підвищення кваліфікації.

По-друге, аналітикам доводиться працювати із більш складними і об'ємними даними, що потребує використання сучасних інформаційних технологій, аналітичних платформ і методів обробки масивів даних. Зростає роль прогностичного аналізу, моделювання сценаріїв і управління ризиками, що базується на комплексному підході до інформації.

По-третє, зміни у фінансовій звітності ставлять перед аналітиками завдання забезпечення комунікації між різними зацікавленими сторонами — керівництвом підприємства, інвесторами, кредиторами, контролюючими органами. Особливого значення набуває вміння чітко і зрозуміло презентувати аналітичні висновки, обґрунтовувати рекомендації і враховувати інтереси різних груп користувачів. Таким чином, адаптація до МСФЗ формує нові методологічні підходи та вимагає розвитку професійних компетенцій аналітиків, що є необхідною умовою ефективного аналітичного забезпечення управлінських рішень у сучасних економічних умовах.

Забезпечення економічної безпеки підприємств потребує системного і глибокого аналітичного підходу. У сучасних умовах нестабільного середовища і високої динаміки ризиків лише комплексне аналітичне забезпечення дозволяє виявляти загрози на ранніх стадіях, ефективно управляти ресурсами та ухвалювати стратегічно виважені рішення. У цьому процесі ключову роль відіграють методи економічного аналізу, з включенням інструментів моніторингу та сучасних цифрових рішень, зокрема: фінансові коефіцієнти, SWOT-аналіз, факторний аналіз, ризик-менеджмент.

Серед базових методів аналітичного забезпечення провідне місце займає коефіцієнтний аналіз, який передбачає розрахунок і оцінку фінансових показників, що відображають стан підприємства: насамперед, ліквідність, рентабельність, фінансову стійкість, оборотність активів, ефективність використання капіталу. Ці коефіцієнти дозволяють отримати узагальнену картину фінансового здоров'я підприємства, виявити відхилення від нормативних значень і сформулювати першочергові управлінські заходи.

SWOT-аналіз як стратегічний інструмент, що дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози, у контексті економічної безпеки допомагає структурувати ризики і сформулювати комплекс дій для їх нейтралізації або зменшення негативного впливу.

Факторний аналіз використовується для встановлення причин зміни ключових показників діяльності підприємства. Він дозволяє визначити, які саме чинники вплинули, до прикладу, на прибуток, продуктивність,

витрати, оборот капіталу. Це дає змогу не лише фіксувати зміни, а й глибше розуміти механізми, що лежать в основі економічних процесів.

Ризик-менеджмент передбачає виявлення, оцінку, класифікацію та управління ризиками, пов'язаними з внутрішніми процесами і зовнішнім середовищем. У рамках економічної безпеки він набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує готовність підприємства до критичних ситуацій — від фінансових коливань до кіберзагроз або змін у законодавчому полі.

Сучасне аналітичне забезпечення не обмежується одноразовими розрахунками — воно передбачає перманентний моніторинг критичних показників і тригерів ризику. До основних інструментів моніторингу та оцінювання загроз економічній безпеці належать:

- ключові індикатори ризику (Key Risk Indicators, KRIs) — спеціально визначені метрики, зміна яких сигналізує про появу або загострення загроз;

- системи раннього попередження (Early Warning Systems) — аналітичні комплекси, які дозволяють автоматично виявляти тенденції та потенційні відхилення;

- матриці оцінювання загроз — візуальні або табличні моделі, що класифікують ризики за рівнем ймовірності і масштабом потенційного впливу.

Такі інструменти підвищують оперативність управлінських рішень та сприяють формуванню культури ризик-орієнтованого управління.

У цифрову епоху аналітичне забезпечення економічної безпеки дедалі більше базується на інформаційних технологіях, зокрема на використанні систем бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI). Вони дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, автоматично обробляти їх і надавати керівникам візуалізовану інформацію у вигляді dashboard-панелей — інтерактивних вікон з графіками, діаграмами, попередженнями та індикаторами.

Dashboards-аналітика дає змогу у реальному часі відстежувати ключові показники, контролювати порушення встановлених меж, оцінювати ефективність заходів і реагувати на події майже миттєво. Це важливо для збереження стабільності в умовах зростаючої кількості непередбачуваних ризиків.

Ще одним потужним інструментом є сценарне моделювання, що передбачає побудову альтернативних сценаріїв розвитку ситуації з урахуванням різних варіантів дій та зовнішніх впливів. Такий підхід дозволяє: прогнозувати наслідки управлінських рішень; обирати оптимальні стратегії поведінки; готуватися до найгірших сценаріїв і підвищувати рівень резиліентності підприємства.

Результати дослідження теоретичних й практичних положень аналітичного забезпечення управлінських рішень в контексті економічної безпеки узагальнено при побудові однойменної моделі. Модель аналітичного забезпечення управлінських рішень у системі економічної безпеки підприємства умовно поділяється на чотири рівні:

1. Інформаційно-ресурсний рівень: збір та агрегування даних із внутрішніх і зовнішніх джерел (бухгалтерський облік, CRM-системи, податкова

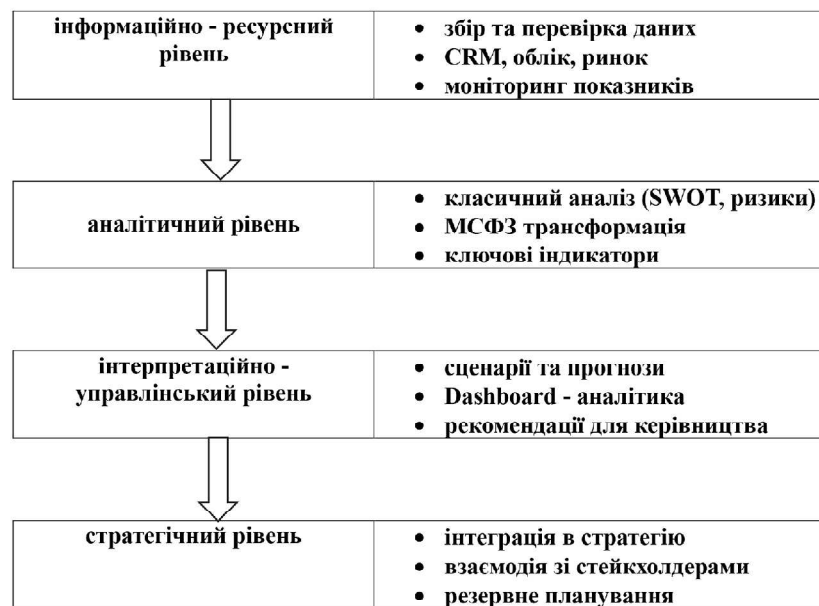


Рис. 1. Структурна модель аналітичного забезпечення управлінських рішень у контексті економічної безпеки підприємства

Джерело: узагальнено за [1—6].

звітність, макроекономічні індикатори, моніторинг ринку); перевірка надійності, повноти та актуальності даних.

2. Аналітичний рівень: проведення класичних видів аналізу (коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз, вертикальний і горизонтальний аналіз); SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв, ризик-менеджмент, оцінка загроз економічній безпеці; трансформація показників відповідно до вимог МСФЗ.

3. Інтерпретаційно-управлінський рівень: побудова моделей прогнозування та варіативних сценаріїв; Dashboard-аналітика для керівників; формування управлінських рекомендацій і стратегій реагування.

4. Стратегічний рівень: включення результатів аналізу в процес стратегічного планування; зв'язок з корпоративною стратегією безпеки, стейкхолдерами, фінансовими партнерами; розробка систем превентивних дій, резервного планування та політик реагування.

На рис.1 представлено спрощену структурну модель, яка ілюструє логіку побудови аналітичного забезпечення управлінських рішень у контексті економічної безпеки підприємства.

Практичні приклади, наведені нижче, ілюструють специфіку застосування структурної моделі, яка ілюструє логіку побудови аналітичного забезпечення управлінських рішень у контексті економічної безпеки, для підприємств різних видів діяльності.

За першим кейсом розглядаються особливості запровадження структурної моделі аналітичного забезпечення управлінських рішень у контексті економічної безпеки в діяльність машинобудівного підприємства з приватною формою власності, розташованого в регіоні з нестабільною інфраструктурою. Умовно вважається, що таке підприємство зіштовхнулося з ризиками втрати стратегічних контрактів через зростання цін на енергоносії та коливання валютного курсу, що безпосередньо впливали на собівартість продукції та виконання зобов'язань перед зовнішніми партнерами.

На першому — інформаційно-ресурсному рівні — підприємство може організувати систематичний збір актуальних макроекономічних показників, зокрема даних щодо валютного курсу, динаміки вартості енергоносіїв та інфляційних індексів. З внутрішніх джерел доцільно автоматизувати моніторинг фактичного енергоспоживання за допомогою лічильників з дистанційним зчитуванням, а також впровадити CRM-систему з інтеграцією контрактної інформації, що дозволить фіксувати зміни умов постачання та ризики зриву строків виконання замовлень.

На аналітичному рівні підприємство може застосувати фінансово-економічні методи для виявлення критичних чинників впливу на прибутковість. Наприклад, факторний аналіз витрат на енергоресурси допоможе встановити, які підрозділи підприємства демонструють найбільшу енергетичну неефективність, а динамічний аналіз дозволить простежити сезонні сплески споживання. Проведення SWOT-аналізу дасть змогу сформулювати стратегічні загрози та можливості в умовах енергетичної кризи, а сценарне моделювання — оцінити наслідки для фінансового результату за різних варіантів змін тарифів і валютного курсу. При цьому використовується трансформація фінансових показників відповідно до МСФЗ для порівнянності даних та обґрунтування рішень перед міжнародними партнерами.

На інтерпретаційно-управлінському рівні результати аналізу можуть бути візуалізовані у вигляді dashboard-аналітики з ключовими індикаторами ризику та зведеними прогнозами собівартості. Це створює основу для прийняття оперативних управлінських рішень, зокрема розробки сценарію диверсифікації джерел енергопостачання, оновлення цінової політики (включно з можливістю індексації контрактів) або впровадження енергозберігаючих технологій. Рекомендації можуть також стосуватися реструктуризації портфелю замовлень із пріоритетом на менш енергозалежні вироб.

На стратегічному рівні підприємство має можливість врахувати отримані аналітичні висновки до процесу бюджетного планування, розробити превентивні заходи на випадок зростання тарифів чи обмеження доступу до ресурсів. Доцільним буде формування резервного фонду для компенсації витрат, пов'язаних з енергетичними коливаннями, а також укладання довгострокових контрактів з альтернативними постачальниками на фіксованих умовах. Додатково стратегія може передбачати комунікаційну кампанію з партнерами для пояснення нової цінової політики, що дозволить зберегти довіру клієнтів і уникнути втрати ринку.

Таким чином, модель аналітичного забезпечення управлінських рішень забезпечує підприємству цілісне бачення ризиків, дозволяє обґрунтовано реагувати на загрози та вбудовувати аналітичну логіку у щоденну управлінську практику.

За другим кейсом можливість запровадження структурної моделі аналітичного забезпечення управлінських рішень у контексті економічної безпеки аналізується на прикладі агропромислового підприємства з експортною орієнтацією. Передбачається, що підприємство, яке спеціалізується на вирощуванні зернових культур, переробці та експорті готової продукції до країн ЄС, зіштовхується з інформацією про потенційні зміни в законодавстві Євросоюзу, зокрема щодо фітосанітарних вимог, митного регулювання або квотування імпорту.

На першому — інформаційно-ресурсному рівні підприємство налагоджує систематичний збір даних про регуляторні ініціативи в країнах-імпортерах. Для цього використовуються офіційні портали ЄС, підписки на бюлетені торгово-промислових палат, аналітика міжнародних аграрних агентств. Паралельно здійснюється моніторинг внутрішніх логістичних витрат, запасів продукції, контрактних зобов'язань і динаміки цін на біржах. Усі ці дані інтегруються в єдину інформаційну систему для забезпечення актуальності й повноти масиву вхідної інформації.

На аналітичному рівні підприємство застосовує метод сценарного моделювання. Аналітики будують три сценарії розвитку подій: оптимістичний (відсутність змін у правилах торгівлі), реалістичний (введення тимчасових обмежень або перегляд стандартів сертифікації), песимістичний (встановлення жорстких квот або тимчасова заборона імпорту певних категорій продукції). Для кожного сценарію розраховуються прогнозовані фінансові наслідки з урахуванням витрат на зберігання, можливих штрафів, затримок у поставках, а також оцінюється потенціал альтернативних ринків збуту (Близький Схід, Азія, внутрішній ринок). При цьому використовується трансформація фінансових показників відповідно до МСФЗ для порівнянності даних та обґрунтування рішень перед міжнародними партнерами.

На інтерпретаційно-управлінському рівні результати моделювання консолідуються у візуалізовані звіти, які демонструють керівництву вплив кожного сценарію на грошові потоки, оборотний капітал та прибутковість. Приймається рішення про диверсифікацію клієнтського портфеля: підприємство проводить переговори з новими покупцями за межами ЄС, узгоджує умови постачання та формує альтернативні логістичні маршрути через чорноморські або балтійські порти. Водночас за-

пускається тимчасова програма оптимізації витрат на транспортування та зберігання, що дозволяє зменшити фінансовий тиск у разі реалізації несприятливого сценарію.

На стратегічному рівні ці дії відображаються у перегляді експортної стратегії: підприємство формує політику багаторинкової присутності, зменшуючи залежність від одного регіону. До фінансового планування включаються витрати на підвищення сертифікаційної відповідності, інвестиції в IT-інфраструктуру для відстеження нормативних змін у режимі реального часу та створення кризового фонду для компенсації можливих втрат. Окремо розробляється стратегія комунікації з ключовими партнерами, в якій пояснюється проактивна позиція компанії щодо дотримання стандартів і стабільності постачання.

Таким чином, навіть за гіпотетичної загрози регуляторних змін, модель аналітичного забезпечення дозволяє підприємству проактивно сформулювати стратегії реагування, мінімізувати фінансові ризики та зміцнити свою стійкість в умовах міжнародної турбулентності.

Третій кейс ілюструє запровадження моделі аналітичного забезпечення управлінських рішень у системі економічної безпеки в бізнес-практику підприємства харчової переробної промисловості, яке спеціалізується на виробництві консервованих овочів і соусів. Умовно, основними загрозами, з якими зіштовхнулося підприємство, стали коливання цін на сировину внаслідок сезонності, порушення логістичних ланцюгів постачання та залежність від одного великого контрагента — торговельної мережі, яка раптово змінила умови контракту.

На інформаційно-ресурсному рівні підприємство налагоджує регулярний збір даних про динаміку закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію (огірки, томати, перець) на основі відкритих біржових індикаторів та моніторингу внутрішніх постачальників. Паралельно збираються оперативні дані про залишки на складах, строки зберігання сировини і товарної продукції, витрати на зберігання й транспортування. Зовнішні джерела доповнюються інформацією про зміну контрактних умов з боку рітейлера, а також аналізом поведінки споживачів на онлайн-платформах.

На аналітичному рівні проводиться комплексний аналіз ризиків. Факторний аналіз собівартості дозволяє виявити, що близько 30% її структури становлять витрати на сировину, ціна якої зросла через несприятливі погодні умови. SWOT-аналіз показує сильну залежність від одного каналу збуту. Аналітики розробляють кілька сценаріїв розвитку ситуації: збереження поточної моделі співпраці з ризиком подальшого тиску з боку рітейлера; часткова диверсифікація продажів через HoReCa-сегмент; вихід на ринки з вищою маржинальністю, включаючи власний онлайн-магазин. Аналітичні показники трансформуються у відповідності до МСФЗ з метою порівняння ефективності сценаріїв та оцінки інвестиційної привабливості нових ринків.

На інтерпретаційно-управлінському рівні за допомогою BI-системи створюється інтерактивна аналітична панель, яка демонструє поточний стан виробничого циклу, зміну цін на сировину, динаміку відвантажень і рівень залежності від ключового покупця. Це дає змогу опе-

ративно скоригувати виробничий план, зменшити обсяги закупівель певних видів сировини та перевести частину виробничих потужностей на нову лінійку продуктів з довшим строком зберігання і вищою рентабельністю. Також приймається рішення про запуск маркетингової кампанії, орієнтованої на кінцевого споживача, з метою зменшення залежності від оптових посередників.

На стратегічному рівні підприємство фіксує в корпоративній стратегії цілі щодо зниження ризиків у закупівлях і збуті: формується програма підтримки локальних фермерів як альтернативного джерела сировини, розробляються контракти з новими збутовими партнерами у сфері малого роздрібного бізнесу, закладаються інвестиції у власні канали дистрибуції. У системі управління ризиками впроваджується індикатор концентрації збуту, який регулярно переглядається аналітичною службою.

Таким чином, модель аналітичного забезпечення дозволяє підприємству харчової переробної галузі своєчасно ідентифікувати критичні залежності, розробити альтернативні сценарії розвитку та сформувати комплекс дій, що сприяють посиленню економічної стійкості й підвищенню рівня стратегічної автономії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження було узгальнено та систематизовано організаційні та методичні положення аналітичного забезпечення управлінських рішень у системі економічної безпеки підприємств, із врахуванням сучасних методологічних трансформацій і актуальних викликів. Обґрунтовано, що в умовах нестабільного економічного середовища, геополітичної напруги та інституційної нестабільності ефективно управління економічною безпекою підприємства є неможливим без ґрунтовної аналітичної підтримки управлінських процесів. Сформована модель аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві сприяє підвищенню адаптивності підприємств та забезпеченню їх стійкості, а відтак, відповідає концепції економічно безпечного функціонування підприємства. Вона інтегрує традиційні методи фінансово-економічного аналізу з сучасними цифровими технологіями (BI-системи, dashboard-аналітика, сценарне моделювання), що забезпечує гнучкість, превентивність і адаптивність аналітичної функції на підприємстві. Наведені приклади демонструють, як модель може застосовуватися у різних галузях для реального зміцнення економічної безпеки підприємств. Перспективними напрямками подальших досліджень у сфері аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві є розбудова інструментарію через інтеграцію ШІ, розробку галузевих моделей та врахування ESG-факторів.

Література:

1. Загородній А. Г., Партин Г. О. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту підприємства: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 248 с.
2. Кононенко Ж.А., Грибовська Ю.М., Карнаухова Г.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі уп-

равління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-7> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

3. Оляднічук Н. В., Підлубна О. Д. Обліково-аналітичне забезпечення економічної діяльності суб'єкта підприємництва. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2020. Вип. 33. Ч. 2. С. 16—21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-25> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

4. Сікач Н. С. Сутність і структура обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємницької діяльності. Регіональна економіка. 2024. № 2. С. 155—165. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-16> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

5. Яремко І. Й. Обліково-аналітичне забезпечення як інструментарій управління економічним розвитком підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. Вип. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-09-02> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

6. Басін А. Аналітичне забезпечення операційного управління IT-підприємств України: ключові аспекти та виклики. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-10> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

7. Божук Л., Курченко Т. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. Collection of Scientific Papers "ΛΟΓΟΣ", (December 22, 2023; Boston, USA). 2023. С. 73—76. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-22.12.2023.018> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

8. Лубянський О. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління онлайн-ритейлера. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 1 (16). С. 65—71. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-10> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

9. Кошельок Г., Губанов М. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління грошовими потоками підприємства. Економічний простір. 2024. Вип. 189. С. 384—389. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-67> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

10. Кучеренко Т. Є., Аніщенко Г. Ю. Обліково-аналітичне забезпечення управління грошовими потоками підприємств. Ефективна економіка. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.12> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

11. Кудлаєва Н. В., Андрицька В. І. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. Молодий вчений, 2020. № 12 (88), С. 142—145. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-29> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

12. Пеняк Ю. С., Бєляєва Л. А., Рудь О. О. Обліково-аналітичне забезпечення управління виробничими запасами. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. Вип. 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-09-01> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

13. Фіскальна та монетарна безпека національної економіки: монографія / за ред. Т. І. Єфименко. Київ: ДННУ "Академія фінансового управління", 2023. 1157 с.

URL: https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=1118&num=4 (дата звернення 11 липня 2025 р.).

14. Бірченко Н., Руденко С., Ряснянська А. Обліково-аналітичне забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 13. С. 191—197. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.23> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

15. Верхоглядова Н. І. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-56> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

16. Крамаренко К., Вінниченко О. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. Сталій розвиток економіки. 2024. Вип. 3 (50). С. 344—349. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-51> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

17. Онищенко С. В., Глушко А. Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 7—8 (308—309). С. 135—154. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/308-309/page.php?id=abstract/ukr/145-154> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

18. Чикало І. В. Аналітичне забезпечення управлінських рішень в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2023. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.27> (дата звернення 11 липня 2025 р.).

References:

1. Zahorodnii, A. H. and Partin, H. O. (2022), *Oblikovo-analitychne zabezpechennya menedzhmentu pidpryyemstva: monohrafiya*. [Accounting and Analytical Support for Enterprise Management: Monograph], Lviv Polytechnic Publishing House, Lviv, Ukraine.

2. Kononenko, Zh. A., Hrybovska, Yu. M. and Karnaukhova, H. V. (2023), "Information and Analytical Support in the Enterprise Management System", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-7>.

3. Oliadnichuk, N. V. and Pidlubna, O. D. (2020), "Accounting and Analytical Support of the Economic Activity of a Business Entity", *Naukovyy visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 33, no. 2, pp. 16—21. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-25>.

4. Sikach, N. S. (2024), "The Essence and Structure of Accounting and Analytical Support in the Management System of Entrepreneurial Activity", *Rehional'na ekonomika*, vol. 2, pp. 155—165. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-16>.

5. Yaremko, I. Y. (2022), "Accounting and Analytical Support as a Tool for Managing the Economic Development of an Enterprise", *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya*, vol. 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-09-02>.

6. Basin, A. (2025), "Analytical Support for Operational Management of IT Enterprises in Ukraine: Key

Aspects and Challenges", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-10>.

7. Bozhuk, L. and Kurchenko, T. (2023), "Information and Analytical Support for the Activities of Local Self-Government Bodies in Ukraine", *Collection of Scientific Papers "ΛΟΓΟΣ"*, Boston, USA, December 22, pp. 73—76. <https://doi.org/10.36074/logos-22.12.2023.018>.

8. Lubyanskyi, O. (2025), "Information and Analytical Support for Strategic Management of an Online Retailer", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 1 (16), pp. 65—71. <https://doi.org/10.32782/dees.16-10>.

9. Koshelyok, H. and Gubanov, M. (2024), "Information and Analytical Support for Enterprise Cash Flow Management", *Ekonomichnyy prostir*, vol. 189, pp. 384—389. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-67>.

10. Kucherenko, T. Ye. and Anishchenko, H. Yu. (2022), "Accounting and Analytical Support for Enterprise Cash Flow Management", *Efektivna ekonomika*, vol. 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.12>.

11. Kudlaieva, N. V. and Andrytska V. I. (2020), "Formation of Accounting and Analytical Support for Inventory Management", *Molodyy vchenyy*, vol. 12 (88), pp. 142—145. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-29>.

12. Peniak, Yu. S., Beliyeva, L. A., and Rud, O. O. (2022), "Accounting and Analytical Support for Production Inventory Management", *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya*, vol. 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-09-01>.

13. Yefymenko, T. I. (2023), *Fiskal'na ta monetarna bezpeka natsional'noi ekonomiky v umovakh hlobal'nykh vyklykiv i zahroz* [Fiscal and monetary security of the national economy in the face of global challenges and threats], DNNU "Akad. fin. upravlinnia", Kyiv, Ukraine, available at: https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=1118&num=4 (Accessed 11 July 2025).

14. Birchenko, N., Rudenko, S., and Rysanyanska, A. (2022), "Accounting and Analytical Support for the Financial Security of Agricultural Enterprises", *Tavriys'kyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 13, pp. 191—197. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.23>.

15. Verkhoglyadova, N. I. (2022), "Features of Managing the Security of Entrepreneurial Activity under Martial Law Conditions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-56>.

16. Kramarenko, K. and Vynnychenko, O. (2024), "Information and Analytical Support for Managing the Financial and Economic Security of Business Entities", *Stalyy rozvytok ekonomiky*, vol. 3(50), pp. 344—349. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-51>.

17. Onishchenko S. V. and Hlushko A. D. (2023), "Information and Analytical Support for the Financial Security of Enterprises in Modern Conditions", *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 7—8 (308—309), pp. 135—154, available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/308-309/page.php?id=abstract/ukr/145-154> (Accessed 11 July 2025).

18. Chykalo, I. V. (2023), "Analytical Support for Managerial Decisions under Martial Law Conditions", *Efektivna ekonomika*, vol. 1. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.27>.

Стаття надійшла до редакції 12.07.2025 р.

Н. Н. Британська,
к. е. н., доцент кафедри фінансів ПВНЗ "Вінницький фінансово-економічний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1720-4558>
Д. В. Спірюхов,
аспірант, ПВНЗ "Вінницький фінансово-економічний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7646-0918>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.208

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

N. Brytanska,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Vinnytsia Financial and Economic University (Private Institution of Higher Education)
D. Spiryuhov,
Postgraduate Student, Vinnytsia Financial and Economic University (Private Institution of Higher Education)

ASSESSMENT OF THE CURRENT STATE OF FINANCIAL SUPPORT FOR MUNICIPAL ENTERPRISES IN UKRAINE

У статті здійснено комплексну оцінку сучасного стану фінансового забезпечення комунальних підприємств в Україні з урахуванням викликів воєнного часу та економічної кризи. Висвітлено структуру джерел фінансування КП, проаналізовано динаміку доходів і витрат, рівень прибутковості, а також ключові проблеми, зокрема недостатність бюджетного фінансування, зношеність інфраструктури, низьку платоспроможність населення та корупційні ризики. Обґрунтовано необхідність реформування системи тарифоутворення, стимулювання самофінансування та запровадження механізмів публічного контролю. Наведено практичні пропозиції щодо підвищення фінансової стійкості КП та зниження їхньої залежності від бюджетних дотацій. Особливу увагу приділено адаптивним механізмам управління в умовах обмеженого фінансування та високих соціальних очікувань. Запропоновані заходи спрямовані на формування ефективної та прозорої моделі функціонування комунального сектору на місцевому рівні.

The article presents a comprehensive analysis of the current state of financial support for municipal enterprises (MEs) in Ukraine in the context of martial law and prolonged economic crisis. The study outlines the structure of funding sources for MEs, examines the dynamics of revenues and expenditures, and evaluates profitability trends based on recent empirical data. Special attention is paid to the key challenges affecting the financial sustainability of MEs, including insufficient budget funding, significant depreciation of infrastructure, low household solvency, and high corruption risks. The article emphasizes that the existing model of public financial support is imbalanced and fosters long-term dependency, undermining investment activity and service quality.

A separate section is devoted to assessing the impact of war-related fiscal constraints and macroeconomic turbulence on the liquidity and operational capacity of MEs. The authors substantiate the need for strategic reforms, including the optimization of budget support mechanisms, the stimulation of self-financing practices, and the development of a transparent and economically justified tariff system. It is argued that increasing the share of own-source revenues, expanding the portfolio of paid services, and introducing mechanisms of public oversight are critical for improving the efficiency and accountability of municipal enterprises. The article provides a set of practical proposals aimed at balancing social obligations with financial viability under crisis conditions. The results of this research may serve as a methodological basis for developing and adjusting local financial policies and regulatory frameworks in the municipal sector of Ukraine.

Furthermore, the article highlights the necessity of adapting financial models to unstable external environments through risk-sensitive budgeting and multi-source financing strategies. Emphasis is placed on the importance of institutional capacity-building at the local level to ensure sound financial management of MEs. The study identifies the lack of digital transparency and ineffective public procurement as aggravating factors that weaken fiscal discipline. In the long term, a transition to performance-based financing is recommended as a sustainable alternative to politically driven subsidies. The findings contribute to the broader discourse on resilience and decentralization in public service delivery under exceptional national conditions.

Ключові слова: комунальні підприємства, фінансове забезпечення, місцеві бюджети, дотації, власні доходи, тарифоутворення, інфраструктура, публічний контроль, фінансова стійкість.

Key words: municipal enterprises, financial support, local budgets, subsidies, own-source revenues, tariff policy, infrastructure, public oversight, financial sustainability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Фінансове забезпечення комунальних підприємств в умовах трансформаційної економіки, воєнного стану та децентралізації постає як ключовий чинник стабільності системи життєзабезпечення територіальних громад. Недостатність ресурсної бази, нерівномірність джерел фінансування та відсутність стимулів до самофінансування створюють системну загрозу якості й безперервності надання комунальних послуг. Вирішення цієї проблеми має як наукове значення для формування ефективної моделі муніципального управління, так і практичну цінність для забезпечення фінансової стійкості місцевого господарства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика фінансового забезпечення комунальних підприємств розглядається з позицій правового статусу публічних суб'єктів Москаленко [1], управлінських підходів до розвитку КП Лебідь, Балан [2] та джерел фінансування й бюджетної підтримки Кужельєв [3], Мельник, Боярко [6], Козинець, Попова [9]. Питання оцінки фінансового стану та рентабельності підприємств висвітлено у роботах Андренка, Мордовцева [4] та аналітичних звітах обласних рад [5]. Вплив макроекономічної нестабільності і воєнного стану на фінансову стійкість КП розкрито в дослідженнях Жу-

равка [8]. Додаткову увагу приділено платоспроможності населення та структурним ризикам галузі ЖКГ Фселіванова, Левінська [10]. Водночас недостатньо дослідженими залишаються інструменти адаптації КП до кризових умов і моделі інтеграції самофінансування в бюджетну політику.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є всебічне дослідження сучасного стану фінансового забезпечення комунальних підприємств в Україні в умовах економічної та воєнної нестабільності. Завдання полягає в аналізі структури джерел фінансування, динаміки доходів і витрат, а також основних проблем, що впливають на фінансову стійкість КП. Особлива увага приділяється обґрунтуванню напрямів удосконалення механізмів фінансування з урахуванням принципів ефективності, прозорості та самодостатності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Комунальне підприємство являє собою складний господарський суб'єкт, який діє на ринкових засадах, водночас виконує суспільно значимі функції. Ефективна діяльність можлива лише за умови поєднання інструментів ринкового управління, державного стимулювання і прозорого фінансового контролю. Будь-яке виключення одного з цих компонентів призводить до фінансової нестійкості й зниження ефективності надання послуг.

Комунальне підприємство (далі КП) — це юридична особа публічного права, утворена органом місцевого самоврядування на базі комунальної власності, яка здійснює господарську діяльність, спрямовану на задоволення суспільних потреб громади, при цьому поєднуючи соціальну функцію з економічною самодостатністю [1, с. 56]. КП не фінансується напряму з бюджету, але має право формувати доходи через надання послуг, здійснення господарських операцій та розпоряджатися отриманим прибутком.

Наукові підходи підтверджують, що КП оформляються як елементи складної системи місцевої економіки. КП мають специфічну модель управління, основу на балансі між державною підтримкою та самофінансуванням; такий підхід дозволяє забезпечити їхню фінансову стійкість та адаптивність до нових викликів муніципальної сфери [2].

У контексті нестабільності податкових надходжень та зростання потреб громад у комунальних послугах актуальним стає чітке визначення моделей фінансування комунальних підприємств із застосуванням різних поєднань ресурсних джерел.

Фінансування КП охоплює три основні моделі: державне, місцеве та змішане. Державне фінансування реалізується через вертикальні трансферти із центрального бюджету у вигляді субвенцій або дотацій і призначене для забезпечення соціальної ролі КП, особливо у стратегічно важливих сферах, таких як, водопостачання, теплоенергетика. Місцеве фінансування формується за рахунок місцевих бюджетів і власних надходжень територіальних громад, а саме податків і зборів, частка яких залишається на місцях. Змішана модель включає і державні, і місцеві механізми, а також власноруч сформовані кошти підприємства: плата за послуги, комерційна діяльність [3, с.260].

Аналіз показав, що під час воєнного стану обсяги податкових надходжень зменшились, внаслідок чого фінансова база КП тяжіє до збільшення частки власних надходжень, що підвищує вимоги до комерційної діяльності КП та здатності адаптуватися до ризиків [3, с. 265].

Аналітична модель такого фінансування відображена системним підходом: державні трансферти компенсують соціальну невідповідність ряду послуг, місцевий бюджет підтримує інфраструктурні потреби, а власні надходження стимулюють фінансову самостійність. Проте дослідження свідчать, що змішана модель є найстабільнішою та найбільш адаптивною, оскільки дозволяє балансувати між забезпеченням соціальних функцій і сталим економічним функціонуванням КП.

Впровадження змішаного фінансування комунальних підприємств в сучасних умовах є критично важливим елементом забезпечення їхньої фінансової стійкості. Державні дотації компенсують соціальну складову, тоді як місцеві бюджети мають забезпечувати підтримку інфраструктури, а власні доходи підвищують ефективність такої діяльності. Застосування лише однієї з моделей без збалансованого поєднання веде до нестабільності фінансової моделі та погіршення якості муніципальних послуг.

У зв'язку з необхідністю комплексного моніторингу фінансового стану КП з метою своєчасного виявлен-

ня ризиків та підвищення їхньої спроможності, методичні підходи до такої оцінки набувають особливої актуальності.

Серед сучасних методик виділяють використання інтегрального підходу, який дозволяє поєднати кількісні та якісні показники для всебічного аналізу фінансової стійкості КП. Науковці пропонують реалізувати це через побудову моделі інтегрального індексу фінансового стану, що об'єднує показники ліквідності, рентабельності, платоспроможності та кредитоспроможності через багатовимірний статистичний аналіз (ОССП, метод головних компонент), з подальшим ранжуванням підприємств у галузі [4].

Основними етапами такого підходу є:

1. Відбір індикаторів: встановлення порогу значень для кожного фінансового показника (попередньо визначених відповідно до галузі та нормативів НБУ/Мінфіну).

2. Нормалізація: приведення індикаторів до зіставного вигляду (наприклад, з оцінка або відсоткова шкала).

3. Статистичний аналіз: застосування факторного аналізу або методу головних компонент для зменшення розмірності та визначення ваг індикаторів.

4. Формування інтегрального індексу: консолідація зважених значень показників у єдиний інтегральний оцінювальний інструмент.

5. Рейтинг і класифікація: розподіл КП за рівнем фінансової стійкості (наприклад, "стабільне", "ризикове", "критичне").

Застосування цього методу дозволяє не тільки діагностувати поточну фінансову ситуацію, але і прогнозувати її зміну при варіації зовнішнього фінансового впливу, такі як, бюджетні трансферти, зміну тарифної політики тощо.

Інтегральний метод оцінки фінансового стану КП забезпечує цілісне бачення фінансової спроможності, дозволяє ідентифікувати слабкі місця на ранній стадії та обґрунтовано приймати коригувальні рішення. Його застосування, в умовах мінливої економічної реальності та обмеженого доступу до ресурсів, є критично важливим для підтримки фінансової безпеки й сталого розвитку комунальних структур.

У зв'язку зі спадом місцевих бюджетних надходжень та збільшенням соціальних потреб, актуальним стає детальний аналіз динаміки доходів і витрат комунальних підприємств (КП) як ключового аспекту їхнього фінансового забезпечення.

За даними Харківської обласної ради за 2022 рік, загальні доходи КП територіальних громад склали 476 147,3 тис. грн, з яких 48 % це доходи від статутної діяльності, 45 % — бюджетна підтримка, і 7 % — інші надходження: оренда, відсотки, гранти. Це підтверджує двохкомпонентну структуру доходів: власні ресурси плюс зовнішнє фінансування.

У тому ж році сукупні витрати становили 461,37 млн грн, де найбільшу частку займали виробнича собівартість яка склала орієнтовно 75 % та адміністративні витрати — 25 % [5]. В результаті чистий прибуток обласних КП досяг 14,78 млн грн, з яких лівову частку сформувала фінансова активність аптечних господарств.

Таблиця 1. Основні джерела фінансування комунальних підприємств, їх характеристики, переваги та ризики

Джерело фінансування	Характеристика	Переваги	Ризики та обмеження
Місцеві бюджети	Кошти, які виділяються рішеннями органів місцевого самоврядування для забезпечення діяльності КП, у т.ч. для капітальних і поточних потреб	- Відносна стабільність - Прив'язка до реальних потреб громади - Гнучкість у розподілі коштів	Залежність від загального стану місцевих фінансів - Ризик політичного впливу
Державні субвенції	Цільові кошти з держбюджету на реалізацію конкретних програм (наприклад, соціальні, енергетичні, медичні тощо)	Доступ до значних ресурсів - Можливість реалізації масштабних проєктів	Жорстка цільова прив'язка - Залежність від політики центру - Несвочасність надходжень
Власні доходи підприємства	Доходи від комерційної діяльності: плата за послуги, оренда, підряди, побічна діяльність	Показник фінансової автономії - Мотивує до ефективності - Гнучкість використання	Обмежена платоспроможність споживачів - Регулювання тарифів - Конкуренція з приватними структурами

Джерело: сформовано на основі [2, 3].

Аналіз динаміки 2019-2022 років в БАСКР регіонів показує, що частка бюджетної підтримки стабільно перевищує 40 %, що свідчить про недостатню комерційну спроможність. Збиткові КП отримують до 95 % фінансування саме через дотації, значно поступаючись за обсягом власних надходжень. Хоча формально КП демонструють позитивну динаміку доходів, їх залежність від бюджетної підтримки залишається критичною. Власні доходи формують лише третину бюджетної потреби, тоді як інші надходження відіграють мінімальну роль. За умови подальшого стиснення місцевого фінансування, з огляду на стагнацію бюджетних доходів у 2024 році, КП стають вразливими до зовнішніх шоків, що ставить під загрозу сталий розвиток і якість надання послуг.

У сучасних умовах фінансової децентралізації та обмежених ресурсів територіальних громад питання диверсифікації джерел фінансування комунальних

підприємств (КП) набуває стратегічного значення для їхньої фінансової стійкості та ефективного функціонування.

Основними джерелами фінансування КП є:

1. місцеві бюджети, що забезпечують базову підтримку діяльності підприємств через поточні видатки, капітальні трансфери або оплату делегованих послуг;

2. державні субвенції, що надходять з центрального бюджету для реалізації цільових програм (наприклад, підтримка тепlopостачання, енергоефективність, охорона здоров'я);

3. власні доходи, отримані від комерційної діяльності підприємства — оплати послуг, оренди, тендерної участі, тощо.

В Таблиці 1 ми провели порівняльний аналіз основних джерел надходжень до місцевих бюджетів, переваги та обмеження кожного джерела.

Структура джерел фінансування комунальних підприємств України у 2019–2023 роках, % від загального обсягу

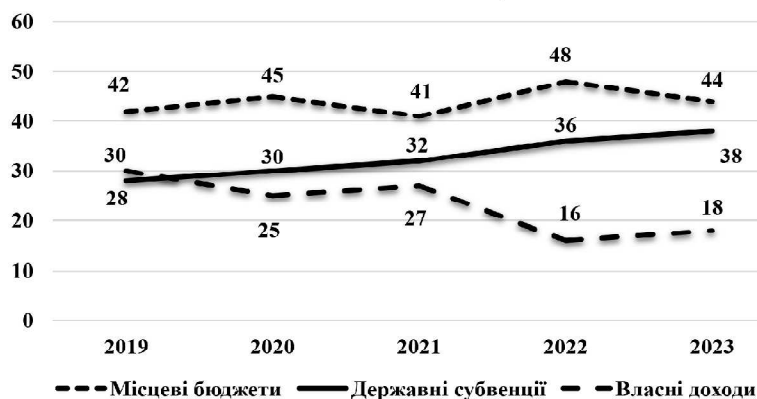


Рис. 1. Структура джерел фінансування комунальних підприємств

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5].

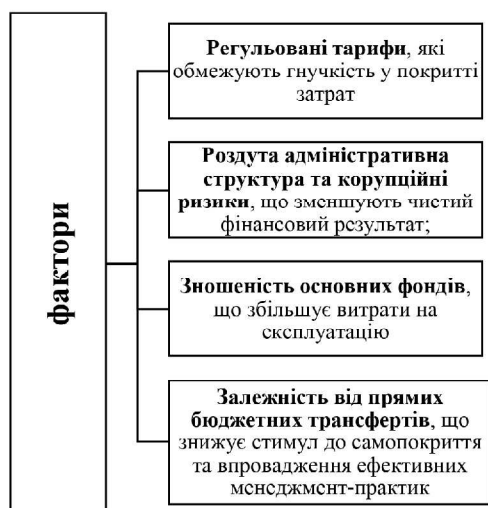


Рис. 2. Фактори впливу на прибутковість комунальних підприємств

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [6, 7].

Тривала залежність від бюджетних джерел (державних і місцевих) є індикатором вразливості комунального сектору. Оптимізація структури надходжень через розвиток ринкових сегментів діяльності має стати пріоритетом. Водночас повне відмовлення від бюджетної підтримки для соціально значущих КП є економічно необґрунтованим і загрожує занепадом базових послуг.

Кожне з цих джерел відіграє специфічну роль у формуванні фінансової бази КП та має свої інституційні й економічні особливості. У практичній площині співвідношення між ними визначає рівень автономії підприємства, його здатність до стратегічного планування, а також вразливість до зовнішніх ризиків, таких як затримки бюджетного фінансування, інфляційне знецінення тарифних доходів чи зміна пріоритетів державної політики.

Для оцінки реальної структури джерел фінансування доцільним є аналіз їх питомої ваги у загальному обсязі надходжень КП за останні роки. На (Рис. 1) представлено динаміку розподілу фінансових джерел комунальних підприємств в Україні у 2019—2023 рр., що дозволяє простежити загальні тенденції та зміну акцентів у ресурсному забезпеченні:

Аналіз наведених даних свідчить про зростання залежності комунальних підприємств від бюджетних джерел фінансування, зокрема державних субвенцій. Частка власних доходів у структурі надходжень демонструє стійку тенденцію до скорочення, що є індикатором ослаблення фінансової самостійності КП. Така динаміка підкреслює необхідність посилення інструментів економічної мотивації підприємств до самофінансування та підвищення ефективності їхньої діяльності.

Згідно з дослідженням, у структурі фінансування КП найбільш стійкими є надходження з місцевих бюджетів, які формуються на основі рішень органів місцевого самоврядування й не залежать безпосередньо від державної політики. Проте, через обмеженість ресурсів громад, питома вага державних трансфертів залишається критично важливою, особливо для підприємств соціального спрямування, наприклад, лікарні і тепломережі [6].

Власні доходи виступають показником фінансової автономії КП, однак на практиці значна частина підприємств залишається залежною від бюджетних джерел. Це обумовлено низькою платоспроможністю населення, адміністративно регульованими тарифами та високим зношенням основних фондів. Як наслідок, у середньому до 60 % фінансових ресурсів КП мають публічне походження, що ставить під сумнів довгострокову незалежність таких підприємств.

Ефективна модель фінансування КП повинна спиратися на оптимальне поєднання власних доходів, місцевої бюджетної підтримки та державних трансфертів. Переважання будь-якого одного джерела без належного балансу підвищує фінансові ризики й знижує спроможність підприємства до адаптації в умовах економічної нестабільності.

У період структурних змін та підвищення вимог до ефективності муніципального сектору теми оцінки фінансових результатів комунальних підприємств (КП) набувають стратегічного значення. Прибутковість або збитковість КП відображає їхню здатність покривати поточні та капітальні витрати, що безпосередньо впливає на стійкість та якість надання послуг.

Згідно з аналізом Центру економічних стратегій (CES), комунальні підприємства демонструють надзвичайно низькі показники рентабельності: середнє значення ROA (рентабельність активів) склало 0,03 %, а ROE (рентабельність власного капіталу) орієнтовно 0,05 %; у стратегічно важливих галузях, таких як, водопостачання, теплоенергетика, транспорт, ROE навіть негативне, коливаючись від -1 % до -5 % на трирічному горизонті, а це свідчить про системну нерентабельність у цих сегментах. Крім того, частина КП отримує переважно бюджетне фінансування складала майже 68 % за рахунок публічних коштів у 2019 р., що знижує їхню мотивацію до оптимізації витрат та покращення доходної основи [7]. На (Рис. 2) показані основні фактори, що впливають на прибутковість комунальних підприємств.

Прибутковість КП є критично низькою або негативною, що вказує на системне невідповідність доходної та витратної частини їх діяльності. Це підтверджує потребу реалізації реформ через регулювання тарифної політики, оновлення інфраструктури, оптимізацію внутрішньої структури управління та підвищення прозорості фінансової діяльності. Без таких заходів підприємства залишаються в зоні фінансового ризику, що негативно позначається на якості муніципальних послуг.

У зв'язку з повномасштабним вторгненням і надзвичайним економічним шоком, дослідження впливу військового стану на фінансову стійкість комунальних підприємств (КП) набуває нагальної практичної потреби.

Огляд показує, що з 2022 року суттєво погіршилися ключові макроекономічні індикатори: збільшився дефіцит бюджету, відбулася девальвація гривні, зросли обсяги військових витрат і державного боргу, що в сукупності призвело до зниження рівня фінансової безпеки держави на 63,9 % [8]. Для комунальних підприємств це означає насамперед затримки державних трансфертів, які формують дефіцитне фінансування як капітальних, так і поточних витрат, що негативно впливає на ліквідність та загальну платоспроможність. Одночас-

но відбувається зростання цін на енергоносії та витрат на відновлення інфраструктури внаслідок валютних коливань і фізичних руйнувань, що призводить до перевищення витрат над фактичними доходами. Фінансово-економічна невизначеність додатково ускладнює ситуацію, знижуючи інвестиційну активність приватного сектору та міжнародних донорів і, відповідно, обмежуючи доступ комунальних підприємств до позабюджетних джерел фінансування.

Ці фактори ускладнюють забезпечення функціональних потреб КП, викликають надмірне навантаження на місцеві бюджети та змушують підприємства шукати альтернативні джерела фінансування (кредити, гранти, донорські програми), що підвищує операційні ризики та збільшує фінансові витрати.

В умовах військового стану й макроекономічної кризи КП в Україні опинилися у кризовій фінансовій ситуації: дефіцит ліквідності, зростання витрат і зависока залежність від зовнішнього бюджетного фінансування. Це потребує запровадження механізмів кризового фінансового менеджменту, диверсифікації джерел доходів та створення систем оперативної підтримки з боку держави і міжнародних партнерів.

У сучасних умовах фінансових обмежень та підвищеного тиску на місцеві бюджети, недостатність бюджетного фінансування комунальних підприємств (КП) виступає ключовим викликом для їхнього сталого розвитку та забезпечення базових послуг.

За даними більшість КП житлово-комунального сектору мають свої доходи значно меншими за потреби, адже стан поточної діяльності й розвитку системно перевищує обсяги фінансування, що надходить з державного та місцевих бюджетів [9]. Зокрема, місцева влада змушена планувати дотації на балансування доходів і витрат, що означає системну неповноцінність у покритті операційних витрат КП.

Цей дефіцит бюджетного забезпечення призводить до кількох негативних наслідків:

1. Гальмування інвестиційної діяльності. КП не мають достатнього фінансування для капітальних вкладень, що веде до погіршення стану інфраструктури, збільшення аварійності й зменшення якості послуг.
2. Переклад фінансового тягаря на місцеві бюджети. Часто дотації рівномірно не розподіляються, спричиняючи дефіцити на інших потребах громади.
3. Стимул до неефективності. Надмірна залежність КП від бюджетних субвенцій знижує мотивацію до оптимізації внутрішніх процесів, тарифної політики і підвищення прозорості.

Недостатність бюджетного фінансування комунальних підприємств створює глибоку диспропорцію між їхніми потребами й ресурсами, що блокує модернізацію інфраструктури та знижує ефективність надання послуг. Для подолання цих проблем необхідно запровадити механізми цільового, прозорого та ефективного фінансування, що має включати чіткі критерії дотацій, стимулювання КП до підвищення внутрішньої ефективності та використання альтернативних джерел ресурсів.

У світлі значного зносу основних фондів комунальних підприємств, питання оновлення інфраструктури набуває особливої актуальності. Застаріла інфраструктура призводить до зростання експлуатаційних витрат,

аварійності та зменшення якості послуг, що несумісно з вимогами сталої муніципальної політики.

Європейський інвестиційний банк у межах "Міської інфраструктурної програми України" інвестував понад €400 млн у модернізацію енерго-, водо- та каналізаційних систем, визнаючи значні капітальні потреби галузі і потенціал підвищення ефективності через інфраструктурне оновлення. Без таких капіталовкладень КП не в змозі забезпечити довготривалу експлуатацію мереж, їх енергоефективність та екологічну безпечність.

Висока амортизація основних засобів прив'язує значні фінансові ресурси до поточних витрат і серйозно обмежує спроможність КП інвестувати у розвиток. Універсальним рішенням є залучення міжнародної технічної та фінансової підтримки, розвиток публічно-приватного партнерства й оптимізація тарифної політики з урахуванням амортизації та капітальних витрат.

У контексті обмеженого фінансування комунальних підприємств, корупційні ризики й відсутність прозорості стають серйозним джерелом неефективного використання ресурсів. Недостатній контроль відкриває можливість для непрозорих тендерів, неефективного призначення суб'єктів та виведення бюджетних коштів через КП.

Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) виділило найпоширеніші ризики, серед яких: призначення "підконтрольних" директорів без конкурсів, штучне збільшення статутного фонду для виведення бюджетних коштів, та приховування даних про діяльність КП. Такі практики підривають довіру до інституцій, знижують ефективність фінансування та стимулюють зростання непередбачених витрат.

Корупційні схеми значно підвищують фінансові ризики для КП та громади загалом. Важливо впровадити стандартизовані процедури закупівель, забезпечити відкритість фінансової звітності та формувати незалежні наглядові ради. Лише комплексна антикорупційна політика може забезпечити прозорий розподіл коштів і підвищити довіру до КП як соціально-економічних інститутів.

На фоні зростаючих тарифів, інфляційного тиску та економічної невизначеності, низька платоспроможність населення стає суттєвою перешкодою для ефективного фінансування комунальних підприємств (КП). Вона прямо обмежує доходність КП та здатність забезпечувати сталу діяльність.

Соціально-економічний аналіз показує, що витрати домогосподарств на комунальні послуги складають значну частку їх бюджету, тоді як середній рівень доходів населення не забезпечує покриття цих витрат у повному обсязі. Низька платоспроможність і формально регульована вартість послуг створюють ситуацію, коли частина наданих послуг залишається неоплаченою, що призводить до зростання дебіторської заборгованості КП та поглиблення їх фінансового дефіциту [10].

До ключових негативних наслідків належить зростання боргового навантаження, коли значна частина коштів комунальних підприємств спрямовується не на інвестиції чи оновлення, а на покриття накопиченої заборгованості. Це супроводжується зниженням рівня інвестицій, оскільки економічна невизначеність та нестабільність виручки унеможливають впровад-

ження дієвої тарифної політики й реалізацію інноваційних проєктів. Як наслідок, виникає нестабільність у наданні послуг: підприємства змушені скорочувати обсяги обслуговування або підвищувати тарифи, що, у свою чергу, ще більше погіршує платоспроможність населення.

Низька платоспроможність населення створює хронічний фінансовий дисбаланс для КП, що призводить до зменшення якості послуг та зупинки інфраструктурних проєктів. Для пом'якшення цієї проблеми необхідно впровадити соціальні тарифні регулятори, спрямовані на визначення справедливого обґрунтування вартості та забезпечення прозорості, а також системи адресної підтримки малозабезпечених категорій населення.

Реформування системи фінансового забезпечення комунальних підприємств (КП) є нагальною потребою в умовах економічної нестабільності, військового стану та обмеженості ресурсів місцевих громад. У цьому контексті першочергового значення набуває оптимізація бюджетного фінансування. Йдеться про відмову від пасивної дотаційної моделі на користь програмно-цільового підходу, який передбачає надання коштів за конкретними результатами діяльності, з урахуванням соціального навантаження підприємств, обсягів наданих послуг та досягнутих фінансових показників. Така система сприятиме ефективнішому розподілу бюджетних ресурсів та усуненню нераціонального дублювання функцій на різних рівнях управління.

Водночас лише бюджетного ресурсу недостатньо для забезпечення стійкої діяльності КП, тому стратегічним напрямом є стимулювання самофінансування. Це включає розвиток власної дохідної бази через розширення переліку платних послуг, ефективне використання комунального майна, участь у тендерах, реалізацію господарських ініціатив. Важливо також створити умови для залучення інвестицій, зокрема через надання податкових пільг, муніципальних гарантій та участь у проєктах державно-приватного партнерства. Таким чином, зростання фінансової самостійності підприємств зменшить їхню залежність від дотацій і дозволить акумулювати ресурси на розвиток.

Подальше удосконалення потребує реформування системи тарифоутворення. Діючі тарифи часто не відповідають економічно обґрунтованим витратам, що призводить до хронічної збитковості КП. Тарифна політика має бути прогнозованою, прозорою та базуватись на повному покритті собівартості, включаючи амортизаційні відрахування та інвестиційні потреби. При цьому соціально вразливі верстви населення повинні бути захищені механізмами адресної компенсації, зокрема через ефективно адміністровану систему субсидій. Баланс між економічною доцільністю та соціальною справедливістю є необхідною умовою фінансової стійкості підприємств.

Нарешті, ключовим чинником підвищення довіри до системи фінансування КП є впровадження механізмів публічного контролю та прозорості. Відкритість інформації про діяльність, фінансові результати та використання коштів, участь громадськості у наглядових радах, обов'язковість зовнішнього аудиту — усе це сприятиме зменшенню корупційних ризиків та формуванню ефек-

тивного громадського нагляду. Застосування цифрових інструментів прозорого управління, таких як відкриті бюджети або онлайн-звітуння, може істотно покращити підзвітність КП перед громадами. Сукупна реалізація цих напрямів створить передумови для формування стійкої та ефективної системи фінансового забезпечення комунального сектору в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що фінансове забезпечення комунальних підприємств в Україні залишається критично вразливим до зовнішніх економічних та політичних чинників. Структура фінансування характеризується домінуванням бюджетної підтримки за умов низької частки власних доходів, що формує стійку залежність КП від трансфертів. Виявлено ключові проблеми: недостатність бюджетного фінансування, зношеність інфраструктури, обмежена платоспроможність населення, а також корупційні ризики й відсутність прозорих механізмів контролю. Обґрунтовано необхідність переходу до змішаної моделі фінансування, реформування тарифної політики та запровадження системи публічної підзвітності. Запропоновані напрями удосконалення спрямовані на підвищення фінансової стійкості та ефективності функціонування КП в умовах кризового середовища. Перспективними напрямами подальших досліджень є розробка моделей адаптивного фінансового управління для комунального сектору та оцінка ефективності впровадження інструментів самофінансування на рівні місцевих громад.

Література:

1. Москаленко А. О., Юридичні особи публічного права: змістово-понятійна характеристика. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2021. № 51. С. 56—59. DOI: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2021.51.11>
2. Лебідь Н. Г., Балан О. С. Теоретичні засади управління розвитком комунальних підприємств. Economic Journal of Odessa Polytechnic University. 2019. № 4 (10), С. 97. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3835700>
3. Кужелєв М. О. Дискусійні аспекти фінансування комунальних підприємств в Україні. European scientific journal of Economic and Financial innovation, 2023. № 1 (11), с. 258—266. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0122> URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/a0d8379f-68a3-4064-affb-b2804b5bc6f2/download>
4. Андренко, О. А., Мордовцев, О. С., Мордовцев, С. М. Інтегральна оцінка фінансового стану та кредитоспроможності комунальних підприємств України. Бізнес Інформ. 2020. № 6, с. 116—122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-116-122>
5. Харківська обласна рада. Аналітична довідка за результатами фінансово-господарської діяльності комунальних підприємств за 2022 рік. 2023. С. 4—5. Kharkiv Oblast Council. URL: <https://oblrada-kharkiv.gov.ua/wp-content/uploads/2023/10/finansovazvitnist-subyektiv-gospodaryuvannya-analitychnadovidka-za-2022-rik.pdf>

6. Мельник А. Ф., Боярко, І. Ф. Фінансове забезпечення розвитку комунальних підприємств в умовах децентралізації. Фінанси України. 2021 № 4. С. 85—99. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.04.085>

7. Центр економічних стратегій (CES). (6/д). Як подолати неефективність комунальних підприємств?. CES. URL: <https://ces.org.ua/municipal-enterprise-ownership-presentation/>

8. Zhuravka, F., Chorna, S., Petrushenko, Y., et al. Financial security of Ukraine under martial law: Impact of macroeconomic determinants. Public and Municipal Finance. 2024. 13 (2), С. 1—13. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(2\).2024.01](https://doi.org/10.21511/pmf.13(2).2024.01)

9. Козинець, Г., Попова, С. П. Удосконалення фінансування підприємств комунальної форми власності. Наукові записки Кіровоградського національного технічного університету. 2010. № 10 (II), С. 131—136. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/59e307f2-e2ce-43ee-a405-4379e773aea2/content>

10. Фселіванова, Н. М., Левінська, К. О. Аналіз стану та напрями розвитку галузі житлово-комунального господарства України. Economy of Ukraine. 2019. № 4, с. 130—142. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2019/No4/129.pdf>

References:

1. Moskalenko, A.O. (2021), "Legal entities of public law: content and conceptual characteristics", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ser.: Yurysprudentsiia*, vol. 51, pp. 56—59. DOI: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2021.51.11>

2. Lebid', N.H. and Balan, O.S. (2019), "Theoretical principles of managing the development of municipal enterprises", *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, vol. 4 (10), pp. 97. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3835700>

3. Kuzheliev, M.O. (2023), "Discussion aspects of financing municipal enterprises in Ukraine", *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, vol. 1 (11), pp. 258—266, available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/a0d8379f-68a3-4064-afffb2804b5bc6f2/download> (Accessed 15 July 2025). DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0122>

4. Andrenko, O.A. Mordovtsev, O.S. and Mordovtsev, S.M. (2020), "Integrated assessment of the financial condition and creditworthiness of municipal enterprises in Ukraine", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 116—122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-116-122>

5. Kharkiv Oblast Council (2023), "Analytical report on the results of financial and economic activities of municipal enterprises for 2022", available at: <https://oblrada-kharkiv.gov.ua/wp-content/uploads/2023/10/finansova-zvitnist-subyektiv-gospodaryuvannya-analitychna-dovidka-za-2022-rik.pdf> (Accessed 15 July 2025).

6. Mel'nyk, A.F. and Boiarko, I.F. (2021), "Financial support for the development of municipal enterprises in the context of decentralization", *Finansy Ukrainy*, vol. 4, pp. 85—99. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr-2021.04.085>

7. CES (2025), "How to overcome the inefficiency of municipal enterprises?", available at: <https://ces.org.ua/>

municipal-enterprise-ownership-presentation/ (Accessed 15 July 2025).

8. Zhuravka, F. Chorna, S. and Petrushenko, Y. (2024), "Financial security of Ukraine under martial law: Impact of macroeconomic determinants", *Public and Municipal Finance*, vol. 13 (2), pp. 1—13. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(2\).2024.01](https://doi.org/10.21511/pmf.13(2).2024.01)

9. Kozynets', H. and Popova, S.P. (2010), "Improving the financing of enterprises of the municipal form of ownership", *Naukovi zapysky Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, vol. 10 (II), pp. 131—136, available at: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/59e307f2-e2ce-43ee-a405-4379e773aea2/content> (Accessed 15 July 2025).

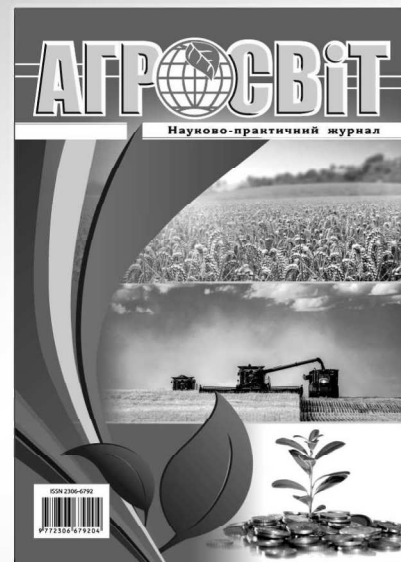
10. Fselivanova, N.M. and Levins'ka, K.O. (2019), "Analysis of the state and development directions of the housing and communal services industry in Ukraine", *Ukrainy. Economy of Ukraine*, vol. 4, pp. 130—142, available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2019/No4/129.pdf> (Accessed 15 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.07.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

*І. В. Федорович,
к. е. н., доцент, доцент кафедри прикладної економіки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7139-6327>
А. Я. Кушина,
аспірант кафедри прикладної економіки,
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7578-8599>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.216

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

*I. Fedorovych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Applied Economics,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine
A. Kushyna,
Postgraduate student of the Department of Applied Economics,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine*

THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND DIGITALIZATION IN ENHANCING
THE COMPETITIVENESS OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY

У статті розглядається значення інформаційних технологій (ІТ) і цифровізації для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності будівельної галузі в умовах цифрової трансформації національної економіки. Досліджено основні напрями цифровізації в будівництві, зокрема впровадження BIM-технологій, ERP-систем, автоматизованих платформ управління проектами, аналітичних інструментів контролю якості та інноваційних рішень в управлінні ресурсами. Висвітлено міжнародний досвід цифрових інновацій та окреслено бар'єри впровадження ІТ в Україні. Особлива увага приділяється інституційним аспектам цифровізації, включаючи нормативно-правове забезпечення, фінансування проектів цифрової трансформації та освітні ініціативи з підготовки фахівців нового покоління. Обґрунтовано необхідність розроблення державної цифрової стратегії у сфері будівництва, підтримки інновацій та оновлення освітніх програм. Стаття може бути корисною для фахівців з економіки, управлінців і представників будівельної сфери.

The article analyzes the strategic role of information technologies (IT) and digitalization in enhancing the competitiveness of the construction industry, particularly under conditions of post-crisis recovery and global economic transformation. The construction sector is traditionally characterized by high capital intensity, complex coordination, and low productivity growth. Digital

technologies such as Building Information Modeling (BIM), Enterprise Resource Planning (ERP) systems, cloud-based project management platforms, IoT, artificial intelligence, and digital twins offer opportunities for optimizing workflows across the full lifecycle of construction projects. Implementation of such tools allows for a substantial reduction in errors, project costs, and delays while improving resource management and quality control. The study highlights key trends in the international construction industry, including the integration of digital standards, government-driven innovation policies, and support mechanisms for SMEs. In Ukraine, the adoption of digital tools remains fragmented, facing multiple institutional and economic barriers, such as a lack of a unified national strategy, insufficient digital competencies among specialists, and limited investment capabilities of construction firms. Nevertheless, several successful pilot cases demonstrate measurable efficiency gains and improved transparency, especially in public procurement. The research substantiates the importance of developing a coherent policy framework and aligning Ukrainian regulations with international best practices. Moreover, digitalization has a pronounced socio-economic dimension, including improved workplace safety, creation of new high-skilled jobs, better environmental compliance, and contribution to sustainable development goals. Recommendations are proposed for strengthening competitiveness through IT integration, including public-private partnerships, investment in digital education and training, tax incentives for innovation, and development of a centralized digital construction platform. The findings confirm that digital transformation in construction is not only a tool for modernization but also a catalyst for systemic change and integration into the global digital economy.

Ключові слова: цифровізація, інформаційні технології, конкурентоспроможність, будівельна галузь, інновації, BIM, ERP, модернізація, економічна ефективність.

Key words: digitalization, information technologies, competitiveness, construction sector, innovations, BIM, ERP, modernization, economic efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Будівельна галузь є однією з фундаментальних складових світової економіки, що генерує значний обсяг валового внутрішнього продукту, створює мільйони робочих місць та формує інфраструктурний ландшафт. Проте, попри свою макроекономічну значущість, цей сектор історично вважався одним з найконсервативніших та найменш сприйнятливих до інновацій у порівнянні з іншими галузями. У сучасному світі, що характеризується прискоренням технологічним прогресом, посиленням глобальної конкуренції та зростаючими вимогами до екологічності та соціальної відповідальності, будівельні компанії стикаються з нагальною потребою у глибокій трансформації. Ключовим каталізатором цих змін виступають інформаційні технології (IT) та всеосяжна цифровізація, які пропонують безпрецедентні можливості для підвищення ефективності, якості та, як наслідок, конкурентоспроможності.

Цифрова трансформація в будівництві виходить за рамки простого впровадження окремих програмних продуктів; вона передбачає фундаментальну зміну бізнес-моделей, процесів та корпоративної культури, що дозволяє компаніям переосмислити підходи до проєктування, будівництва та управління життєвим циклом

об'єктів. Від автоматизації розрахунків та візуалізації до управління будівельним майданчиком у реальному часі та оптимізації процесів експлуатації, IT-рішення кардинально змінюють парадигму галузі. В умовах України, яка стоїть перед масштабним завданням післявоєнної відбудови, цифровізація будівельного сектору набуває особливого стратегічного значення. Вона може стати не лише інструментом швидкого та ефективного відновлення, а й основою для побудови сучасної, інноваційної та стійкої будівельної галузі.

Проблема підвищення конкурентоспроможності будівельних компаній у сучасному середовищі є багатогранною, а її актуальність невпинно зростає під впливом глобальних та національних викликів. Традиційні підходи до будівництва часто стикаються з такими проблемами, як низька продуктивність праці, значні терміни виконання проєктів, високі експлуатаційні витрати, неефективне управління ресурсами, а також недостатній рівень контролю якості та безпеки. Ці недоліки зумовлені, зокрема, фрагментованістю галузі, слабкою інтеграцією учасників проєктів та інерційністю у впровадженні інновацій.

У контексті будівельної галузі це проявляється у:

1. Недостатній ефективності проєктування та планування: використання застарілих методів призводить

до помилок, перевитрат матеріалів та бюджету, а також затримок у реалізації проєктів.

2. Низькій продуктивності на будівельних майданчиках: ручні операції, відсутність автоматизації та недостатній контроль у реальному часі знижують ефективність робіт.

3. Проблемах з управлінням життєвим циклом об'єкта: Відсутність єдиної цифрової платформи для даних про об'єкт ускладнює його подальшу експлуатацію, обслуговування та демонтаж.

4. Невідповідності вимогам сталого розвитку: Без цифрових інструментів важко ефективно управляти енергоспоживанням, оптимізувати використання ресурсів та зменшувати екологічний слід.

5. Посиленні конкурентного тиску: Компанії, що інвестують у цифровізацію, отримують значні переваги над тими, хто ігнорує ці тренди, що створює ризик витіснення з ринку.

Таким чином, проблема полягає в необхідності системного інтегрування інформаційних технологій та цифровізації у всі ланки будівельного процесу для забезпечення стійкої конкурентоспроможності будівельних підприємств. Це вимагає не лише технічного впровадження, а й зміни управлінських підходів, інвестиційної політики та розвитку кадрового потенціалу, що є складним науковим та практичним завданням.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У контексті цифрової трансформації будівельної галузі питання ролі IT-інструментів є предметом інтенсивного наукового дискурсу. Українські дослідники зосереджуються насамперед на технологічному аспекті та практичному впровадженні окремих цифрових рішень. Зокрема, Горлач І. І. [1] акцентує увагу на перевагах застосування цифрових технологій у проєктному управлінні, підкреслюючи необхідність розвитку цифрової компетентності менеджерів будівельних підприємств. Малик Т. М. [2] досліджує специфіку впровадження BIM-технологій у вітчизняному середовищі, вказуючи на проблему кадрового дефіциту й обмежене нормативно-правове регулювання. Коваленко С. О. [3] розглядає питання підвищення ефективності управління через використання цифрових платформ, зокрема Procore, Navisworks, PlanRadar. Значну увагу економічним чинникам конкурентоспроможності будівельної галузі приділяє Крамаренко Л. В. [4], яка обґрунтовує роль інвестицій, модернізації виробництва, а також потребу в інноваційних підходах до організації будівництва. Авторка підкреслює необхідність технологічного оновлення та цифрової трансформації як ключового вектору зростання ефективності підприємств. Петренко В. В. [5] вказує на наявність бар'єрів у цифровізації будівельної галузі, серед яких провідну роль відіграють відсутність координації між гравцями ринку, фрагментарність IT-інфраструктури, а також слабка мотивація підприємств до інновацій. У міжнародному контексті заслуговує на увагу дослідження Ivanov D. та співавт. [6], де представлено концепцію цифрового управління будівництвом на базі інтегрованих IT-рішень. Вчені наголошують на важливості використання хмарних технологій, цифрових двійників (digital twins), аналітики ве-

ликих даних для передбачення ризиків і оптимізації логістики на об'єктах.

Згідно з даними OECD [7], держави-члени ЄС реалізують комплексні стратегії цифровізації будівництва, інтегруючи цифрові паспорти будівель, системи спільного електронного планування та відкриті бази даних проєктів. Це свідчить про необхідність міжвідомчої координації, державного фінансування та освітньої підтримки процесу цифровізації. Проте, як зазначає Smith & Tardif [8], навіть у країнах з високим рівнем цифрової зрілості ключовими залишаються проблеми інтеграції даних, кібербезпеки та культурного спротиву до змін. У вітчизняному науковому просторі все ще бракує глибокого економічного аналізу ефективності цифровізації, зокрема її впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств, окупність впровадження та адаптацію бізнес-моделей будівельних компаній до цифрових викликів.

Таким чином, наявні дослідження створюють цінне підґрунтя для подальшої розробки теоретико-методичних засад цифрової трансформації будівельної галузі, однак потребують доповнення з боку економічної науки — зокрема щодо ефективності інвестицій в IT, впливу на зайнятість і продуктивність праці, а також адаптації міжнародного досвіду до національних умов.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою даної статті є проведення системного аналізу ролі інформаційних технологій та цифровізації у підвищенні конкурентоспроможності будівельних компаній в умовах сучасного економічного середовища, а також обґрунтування стратегічної необхідності їх впровадження для сталого розвитку галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація будівельної галузі охоплює широкий спектр процесів, інструментів і стратегій. На сьогодні спостерігається чітка тенденція до інтеграції цифрових рішень не лише в технічне проєктування, а й у всі рівні управління будівельною діяльністю. Найбільш поширеними інструментами є BIM (Building Information Modeling), ERP-системи (Enterprise Resource Planning), цифрові платформи управління проєктами, аналітика великих даних, хмарні технології, технології доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR).

На етапі проєктування найбільший ефект забезпечує BIM. Завдяки тривимірному моделюванню будівельних об'єктів, а також можливості проводити інтеграцію різних інженерних рішень в єдиному середовищі, BIM знижує ризик колізій між проєктними рішеннями на 30—40%. Це суттєво скорочує витрати на переробки й зменшує тривалість будівництва. Дослідження показують, що у країнах ЄС економія ресурсів на стадії реалізації проєктів завдяки BIM становить у середньому 15% [8].

На рівні управління ресурсами ERP-системи дозволяють інтегрувати постачання, логістику, фінанси, управління персоналом та графіки будівельних робіт. Впровадження ERP забезпечує зменшення витрат на управління до 20% та покращує контроль за фінансовими потоками підприємства. Особливо важливим це є

для великих генпідрядників, які реалізують кілька десятків проєктів одночасно.

Застосування хмарних технологій і мобільних додатків відкриває нові можливості для децентралізованого управління проєктами. Наприклад, мобільні платформи (PlanRadar, Fieldwire, Buildertrend) дозволяють в режимі реального часу оновлювати проєктну документацію, фіксувати дефекти, створювати чек-листи з контролю якості. Завдяки цьому досягається підвищення відповідальності виконавців, а кількість позапланових зупинок зменшується в середньому на 18% [8].

Інноваційні технології, такі як цифрові двійники (digital twins), AR/VR, застосовуються на стадії експлуатації об'єктів. Наприклад, цифрові двійники дозволяють у режимі реального часу відстежувати параметри будівлі, прогнозувати знос конструкцій та оптимізувати витрати на обслуговування. Такі рішення активно використовуються в інфраструктурних проєктах у Німеччині, Нідерландах та Японії. За оцінками McKinsey Global Institute, повна цифрова трансформація будівельної галузі може збільшити продуктивність праці на 40—45%.

В Україні поодинокі кейси цифровізації демонструють позитивний ефект. Наприклад, застосування BIM у будівництві енергоефективних шкіл (проєкт GIZ в Житомирській області) дозволило скоротити витрати на 12% і зменшити строки реалізації проєкту на 14%. Водночас масове впровадження IT-інструментів гальмується через відсутність єдиної цифрової стратегії, брак фахівців і обмежене фінансування.

Окрему увагу слід приділити впливу цифровізації на зайнятість. З одного боку, автоматизація низки процесів (наприклад, обліку матеріалів, моніторингу виконання) знижує попит на некваліфіковану працю. З іншого — зростає потреба в фахівцях IT-напрямку, аналітиках, BIM-координаторах, цифрових проєкт-менеджерах. Це вимагає адаптації освітніх програм і посилення співпраці між університетами та будівельними компаніями.

Інституційна підтримка цифрової трансформації потребує активної участі держави. На рівні законодавства необхідно затвердити стандарти цифрового моделювання, вимоги до електронного документообігу в будівництві, створити цифрову платформу будівельних послуг. Не менш важливим є формування системи державного співфінансування інновацій, а також залучення міжнародної технічної допомоги.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що цифровізація будівництва — це багатокомпонентний процес, що охоплює технології, управлінські практики,

Таблиця 1. Основні напрямки цифровізації у будівництві та їх вплив на конкурентоспроможність галузі

Напрямок цифровізації	Вплив на фактори конкурентоспроможності
1. Будівельне інформаційне моделювання (BIM): BIM є центральним елементом цифрової трансформації в будівництві. Це не просто 3D-модель, а інтегрований процес створення та управління інформацією про будівельний об'єкт протягом усього його життєвого циклу.	BIM підвищує ефективність проєктування (скорочення часу, зменшення помилок), покращує координацію між учасниками проєкту, дозволяє оптимізувати використання матеріалів та ресурсів, підвищує якість кінцевого продукту, полегшує управління ризиками та термінами. Це безпосередньо впливає на зниження витрат, підвищення якості та привабливості для клієнтів.
2. Інтернет речей (IoT) та сенсорні технології: Впровадження IoT-пристроїв на будівельних майданчиках дозволяє збирати дані в реальному часі про використання обладнання, умови навколишнього середовища, пересування персоналу та матеріалів.	IoT сприяє оптимізації логістики, підвищенню безпеки праці (моніторинг умов, місцезнаходження працівників), профілактичному обслуговуванню обладнання, що зменшує простой та підвищує продуктивність.
3. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН): ШІ та МН застосовуються для аналізу великих обсягів даних, прогнозування, оптимізації та автоматизації складних завдань.	ШІ може оптимізувати дизайн (генеративний дизайн), прогнозувати ризики проєкту, автоматизувати рутинні завдання (наприклад, перевірку документації), покращувати управління ланцюгом постачань та оптимізувати графіки будівництва. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення, знижувати ризики та підвищувати ефективність.
4. Великі дані (Big Data) та аналітика: Зростаючий обсяг даних, що генерується цифровими інструментами (BIM, IoT), потребує потужних аналітичних рішень.	Аналіз Big Data дозволяє виявляти приховані закономірності, оптимізувати бізнес-процеси, покращувати прогнозування попиту та ресурсів, що веде до більш ефективного розподілу капіталу та ресурсів.
5. Хмарні технології та мобільні додатки: Надання доступу до даних та програмного забезпечення через хмарні платформи та мобільні пристрої.	Забезпечують гнучкість, мобільність, доступ до інформації з будь-якої точки світу, покращують співпрацю між учасниками проєкту, знижують витрати на IT-інфраструктуру та прискорюють обмін даними.
6. Автоматизація та роботизація: Впровадження роботів та автоматизованих систем для виконання рутинних, небезпечних або трудомістких будівельних робіт.	Збільшують швидкість, точність та якість робіт, знижують потребу в ручній праці, підвищують безпеку на будівельному майданчику, що веде до зниження витрат та прискорення проєкту.
7. Блокчейн: Використання розподілених реєстрів для підвищення прозорості та безпеки транзакцій та управління контрактами.	Дозволяє автоматизувати платежі (смарт-контракти), покращити відстеження матеріалів у ланцюгу постачань, знизити ризики шахрайства та підвищити довіру між учасниками проєкту.

кадрову політику та державну стратегію. Ефективне впровадження IT-технологій здатне вивести галузь на новий рівень продуктивності, сталості та інтеграції у глобальний ринок будівельних послуг.

Основні напрямки цифровізації та їх вплив на фактори конкурентоспроможності зведені в табл. 1.

Цифровізація також тісно пов'язана з принципами сталого розвитку, які є ключовими для сучасної будівельної галузі. "Зелене будівництво", енергоефективність та мінімізація екологічного сліду стають не лише вимогами регуляторів, а й джерелом конкурентних переваг:

— Оптимізація ресурсів: BIM-моделі дозволяють точно розрахувати необхідну кількість матеріалів, мінімізуючи відходи. IoT-сенсори можуть моніторити споживання енергії та води, оптимізуючи їх використання протягом життєвого циклу будівлі.

— Енергоефективність: Цифрові інструменти допомагають проєктувати та будувати енергоефективні

будівлі, а також моніторити їхню продуктивність після здачі в експлуатацію, що знижує експлуатаційні витрати для кінцевих користувачів.

— Циркулярна економіка: Цифрові паспорти будівель (частина BIM-даних) можуть містити інформацію про використані матеріали, полегшуючи їхнє перероблення та повторне використання при демонтажі.

В контексті післявоєнної відбудови України, цифровізація відіграє критично важливу роль:

— Швидкість та ефективність: Цифрові інструменти дозволяють прискорити проєктування, координацію та виконання відновлювальних робіт, мінімізуючи бюрократичні затримки.

— Прозорість та підзвітність: Використання блокчейну та цифрових платформ для управління проєктами та фінансами забезпечить прозорість використання коштів та боротьбу з корупцією.

— Інтеграція міжнародної допомоги: Стандартизовані цифрові процеси полегшать співпрацю з міжнародними партнерами та донорами.

— Побудова нового покоління інфраструктури: Цифровізація дозволить відбудовувати не просто зруйноване, а створювати сучасну, "розумну" та стійку інфраструктуру, яка відповідатиме європейським та світовим стандартам.

ВИСНОВКИ

Проведений системний аналіз переконливо демонструє, що інформаційні технології та цифровізація відіграють трансформаційну роль у підвищенні конкурентоспроможності будівельної галузі. Вони є не просто допоміжними інструментами, а стратегічними активами, що дозволяють будівельним компаніям досягати стійких конкурентних переваг у сучасному динамічному середовищі.

1. Цифровізація забезпечує підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств шляхом оптимізації витрат, диференціації послуг та створення унікальних ресурсів і компетенцій, що узгоджується з провідними економічними теоріями.

2. Ключові напрямки цифровізації, такі як BIM, IoT, ШІ, Big Data, хмарні технології та автоматизація, мають прямий і значний вплив на всі аспекти діяльності будівельних компаній: від проєктування та планування до виконання робіт, управління ресурсами, контролю якості та безпеки. Це дозволяє досягти значного зростання ефективності, зниження ризиків та підвищення прозорості.

3. Інтеграція IT та цифровізації є невід'ємною умовою для відповідності будівельної галузі вимогам сталого розвитку, сприяючи "зеленому" будівництву, енергоефективності та оптимізації ресурсів.

4. В контексті післявоєнної відбудови України, цифрова трансформація будівельного сектору набуває особливого значення, пропонуючи механізми для швидкого, прозорого та ефективного відновлення країни на засадах сучасних технологій та сталих принципів.

5. Незважаючи на значні переваги, процес цифровізації вимагає значних інвестицій, розвитку кадрового потенціалу та подолання організаційно-

го опору, що підкреслює необхідність збалансованої інвестиційної політики та стратегічного підходу до трансформації. Приклади з інших галузей свідчать про те, що недостатнє фінансування комп'ютеризації може гальмувати загальний інноваційний розвиток.

Література:

1. Горлач І. І. Цифрові технології в управлінні будівельними проєктами. Економіка та держава. 2021. № 12. С. 112—116.

2. Малик Т. М. BIM-технології в будівництві: переваги та виклики впровадження. Вісник НУ "Львівська політехніка". 2022. № 4. С. 134—140.

3. Коваленко С. О. Ефективність цифрових інструментів в управлінні будівництвом. Науковий вісник будівельної економіки. 2023. № 2. С. 59—64.

4. Крамаренко Л. В. Конкурентоспроможність будівельної галузі: фактори формування та шляхи підвищення. Бізнес Інформ. 2020. № 9. С. 88—93.

5. Петренко В. В. Бар'єри цифровізації будівельної сфери: економічний і організаційний вимір. Економіка України. 2022. № 10. С. 47—52.

6. Ivanov D., Sokolov B., Dolgui A. Digital Project Management in Construction: Methods and Platforms. Journal of Construction Innovation. 2023. Vol. 23, № 1. P. 45—61. (дата звернення: 21.06.2025).

7. OECD. Digital Innovation in the Construction Sector. OECD iLibrary. 2023. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org> (дата звернення: 21.07.2025).

8. Smith, D., Tardif, M. (2021). Building Information Modeling: A Strategic Implementation Guide. Wiley. 2021. URL: DOI:10.1002/9780470432846 (дата звернення: 21.07.2025).

References:

1. Horlach, I. I. (2021), "Digital technologies in construction project management", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 112—116.

2. Malyk, T. M. (2022), "BIM technologies in construction: benefits and challenges of implementation", *Visnyk NU "L'vivs'ka politehnika"*, vol. 4, pp. 134—140.

3. Kovalenko, S. O. (2023), "The effectiveness of digital tools in construction management", *Naukovyj visnyk budiveln'noi ekonomiky*, vol. 2, pp. 59—64.

4. Kramarenko, L. V. (2020), "Competitiveness of the construction industry: shaping factors and ways to improve", *Biznes Inform*, vol. 9, pp. 88—93.

5. Petrenko, V. V. (2022), "Barriers to digitalization of the construction sector: economic and organizational dimensions", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 10, pp. 47—52.

6. Ivanov, D., Sokolov, B. & Dolgui, A. (2023), "Digital Project Management in Construction: Methods and Platforms", *Journal of Construction Innovation*, Vol. 23, № 1. P. 45—61.

7. OECD (2023), "Digital Innovation in the Construction Sector", OECD iLibrary, available at: <https://www.oecd-ilibrary.org> (Accessed 15 July 2025).

8. Smith, D. and Tardif, M. (2021), *Building Information Modeling: A Strategic Implementation Guide*, Wiley, Hoboken, USA. DOI:10.1002/9780470432846

Стаття надійшла до редакції 24.07.2025 р.

L. Tarasovych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management and Marketing,
Polissia National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0740-6567>
R. Liashenko,
Postgraduate student, Polissia National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2509-1952>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.221

THE INNOVATIVE POTENTIAL OF MANAGEMENT ECOSYSTEMS IN AGRIBUSINESS: SPATIAL CLUSTERING, SMART SPECIALISATION AND MARKETING TRANSFORMATION

Л. В. Тарасович,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет
Р. В. Ляшенко,
аспірант, Поліський національний університет

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЕКОСИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОБІЗНЕСІ: ПРОСТОРОВА
КЛАСТЕРИЗАЦІЯ, SMART-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ТА МАРКЕТИНГОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ

The article reveals the theoretical and methodological foundations of systemic management formation in agribusiness under conditions of structural transformation of the national economy. Particular attention is paid to justifying the feasibility of transitioning to an ecosystem approach in agricultural management, which is based on the principles of synergy, interaction and partnership between key participants: agricultural producers, institutions, service structures, investors, consumers, government bodies and public organisations. It is noted that the development of agribusiness in an ecosystem format involves the creation of added value within territorial-spatial agricultural chains through the effective coordination of logistics, production, sales and marketing processes.

The importance of inter-sectoral integration, spatial clustering and the application of SMART specialisation mechanisms as key tools for modernising regional agribusiness is emphasised. The role of the knowledge economy, innovative infrastructure, digital platforms and business initiatives in shaping the ecosystem potential for sustainable development is considered.

Modern approaches to marketing management were analysed, in particular the use of internet marketing, content strategies, 3D modelling, digital communications, storytelling and personalised customer interaction. The concept of an innovative marketing profile for agricultural entrepreneurship is proposed, aimed at strengthening the market positions of small and medium-sized farms, their inclusion in integrated distribution networks, and increasing the effectiveness of product promotion in regional and global markets.

In general, the effective functioning of the agribusiness ecosystem requires flexible management decisions, adaptive organisational structures and coordination centres at the regional level. It has been theoretically proven that the development of such systems should be based on European experience in cluster policy, the principles of sustainable development of rural areas, and the socio-economic integration of agricultural areas.

У статті розкрито теоретико-методологічні засади формування системного менеджменту в агробізнесі в умовах структурної трансформації національної економіки. Особливу увагу приділено обґрунтуванню доцільності переходу до екосистемного підходу в управлінні аграрною сферою, який базується на принципах синергії, взаємодії та партнерства між ключовими учасниками: аграрними товаровиробниками, інституціями, сервісними структурами, інвесторами, споживачами, органами державного управління й громадськими організаціями. Зазначено, що розвиток агробізнесу в екосистемному форматі передбачає створення доданої вартості в межах територіально-просторових аграрних ланцюгів через ефективну координацію логістичних, виробничих, збутових та маркетингових процесів.

Акцентовано на важливості міжгалузевої інтеграції, просторової кластеризації та застосування механізмів SMART-спеціалізації як ключових інструментів модернізації регіонального агробізнесу. Розглянуто роль знаннєвої економіки, інноваційної інфраструктури, цифрових платформ та бізнес-ініціатив у формуванні екосистемного потенціалу сталого розвитку.

Проаналізовано сучасні підходи до маркетингового менеджменту, зокрема використання інтернет-маркетингу, контент-стратегій, 3D-моделювання, цифрових комунікацій, сторітелінгу та персоналізованої взаємодії з клієнтами. Запропоновано концепцію інноваційного маркетингового профілю для аграрного підприємництва, що спрямована на зміцнення ринкових позицій малих і середніх господарств, їх включення в інтегровані збутові мережі та підвищення ефективності просування продукції на регіональних і глобальних ринках.

Узагальнено, що ефективне функціонування екосистеми агробізнесу потребує гнучких управлінських рішень, адаптивних організаційних структур і координаційних центрів на регіональному рівні. Теоретично доведено, що розвиток таких систем має ґрунтуватися на європейському досвіді кластерної політики, принципах сталого розвитку сільських територій та соціо-економічної інтеграції аграрних просторів.

Key words: system management, innovative potential, management ecosystem, agribusiness, spatial clustering, SMART approaches, marketing technologies, marketing management.

Ключові слова: системний менеджмент, інноваційний потенціал, екосистема менеджменту, аграрний бізнес, просторова кластеризація, SMART-спеціалізація, маркетингові технології, маркетинг-менеджмент.

GENERAL PROBLEM STATEMENT AND ITS CONNECTION TO IMPORTANT SCIENTIFIC AND PRACTICAL TASKS

The modern development of agribusiness requires a transition from traditional isolated organisational and management models to integrated ecosystem structures capable of ensuring flexible interaction between all participants in agricultural production. In the context of a highly dynamic external environment, global challenges, digital transformation and growing competition, the issue of building the innovative potential of the management system in the agricultural sector is becoming particularly

relevant. This involves the need for comprehensive integration of production, processing, logistics, marketing, financing, digital support and institutional regulation into a single adaptive ecosystem.

At the same time, insufficient coordination between agribusiness participants, the fragmentation of regional economies, and the lack of effective mechanisms for managing innovation processes limit the opportunities for creating sustainable business networks and added value in agricultural production. In this context, it is important to identify and justify tools for spatial clustering and digitalisation of the marketing environment transformation

that can ensure effective interaction and synergy between local actors in the agricultural sector.

Thus, studying the processes of forming the innovative potential of the management ecosystem in agribusiness based on spatial clustering, SMART management and modern marketing technologies is extremely relevant in the context of ensuring sustainable agricultural development, regional economic security and Ukraine's integration into the European innovation space.

ANALYSIS OF RECENT PUBLICATIONS AND RESEARCH

The issue of forming the innovative potential of the management ecosystem in agribusiness is the subject of research by many domestic scientists, including: M. Bagorka, V. Bondarenko, T. Zinchuk, V. Zinovchuk, T. Ilchenko, L. Kazmir, I. Kravchuk, I. Kryukova, S. Lavrinenko, G. Levkiv, G. Mazur, P. Pyvovar, O. Prisyazhnyuk, A. Prib, E. Savitsky, O. Stanina, V. Tkachuk, and others. [1—6; 9—11; 14—16]. While noting the value of the research results of these scientists, it is necessary to point out the need for further scientific research in this area.

PURPOSE OF THE STUDY

The aim of the study is to theoretically substantiate and develop conceptual foundations for forming the innovative potential of the management ecosystem in agribusiness by integrating spatial clustering tools, applying SMART approaches, and implementing modern marketing technologies, taking into account the specifics of regional development, digital transformation and the needs of stakeholders in the agricultural sector.

PRESENTATION OF BASIC MATERIAL OF THE RESEARCH

The development of system management in agribusiness occurs thanks to the object-subject interaction of managers, specialists, and personnel of organisations that coordinate the production, storage, and processing of agricultural products, deliver them to the end consumer, and generate profits to continue subsequent business cycles. Such interaction becomes fundamental for the formation of agribusiness chains in which added value is created, the development of agribusiness systems, the design models of which are diverse and depend on the resource potential of the socio-economic-ecological-spatial systems in which they are formed. The level of potential development depends on the business environment in a specific territorial space, institutional regulation of business relations, and the ability of agent/stakeholder management systems to ensure effective interaction and optimise resources for managing the development of agribusiness systems.

Aspects of inter-sectoral integration, cooperation, institutional regulation and regional management have long been dominant in the development of strategies and prospects for the development of industries, regions and territories, and the mechanisms for implementing these strategies are formed by the relevant institutions, which develop rules and algorithms for tactical actions and a system for budgeting implementation processes. Currently, the main tasks of managing the development of

the domestic agribusiness potential are laid out in the "Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the Period until 2030", which structures the priority areas for the implementation of these tasks: rapid response to current challenges caused by the war, innovative development of agribusiness, in particular the creation of integrated structures for innovation coordination [12]. In this sense, it is important to use the achievements of modern institutional and public management in the management of the socio-economic development of territorial-spatial formations, one of the objects of innovative coordination of which is the ecosystem.

The formation and development of the management ecosystem's potential in agribusiness is based on establishing effective interaction between the subsystems of various business stakeholders and institutions, which provides profits to participants, the opportunity to optimise their resources, and the maintenance of joint projects aimed at innovative modelling of the design of this interaction, which contributes to the rapid introduction of innovations in the management of participants' subsystems and the growth of knowledge for the development of various innovative formats of sustainable agribusiness networks. In this sense, the key aspect is to seek opportunities and establish partnerships between business stakeholders (producers and processors of agricultural products, transporters, retail chains, market agents, etc.), which will ensure the sustainable development of the agribusiness network entities as a whole.

In terms of achieving the goal of developing the agricultural ecosystem — ensuring the effective development of business entities and creating ecosystem potential for optimising business chains — it is important to ensure the 'right' partnership, which leads to more effective use of analytical information, the formation of new connections and processes in companies, which contributes to increasing the efficiency of the companies themselves and creating new value for customers. According to the ecosystem logic of agribusiness, the creation of value in business chains contributes to the accumulation of the resource potential of subsystems (participants), which they use for the further development of business reproduction cycles [1].

Effective interaction between participants in the agribusiness ecosystem and ensuring its innovativeness in the context of sustainable development depends on managers' understanding of the mechanisms of this interaction, which can be based on both formalised (legally formalised) and completely informal (market-free) relationships, and the links may be of a marketing, economic, financial, legal, technical, technological, social or cultural nature. These may be relationships that are formalised only in relation to specific operations or the performance of certain contracts within specified time frames, mostly on a short-term basis rather than on a long-term basis. Agricultural commodity producers become participants in the agricultural ecosystem. At the same time, the type of ecosystem formed depends on the size, form of organisation, specialisation, development opportunities and potential, geographical location and other characteristics of farmers. Agricultural enterprises of all types, farms, and

private peasant farms that produce and sell agricultural products on the market form the core of the agribusiness ecosystem [14].

However, alongside them, partner organisations that cooperate with key players play an important role in the ecosystem, achieving their own business goals and interests while ensuring the functioning of agricultural producers. These include suppliers of equipment, seeds, fertilisers, fuel, veterinary drugs, feed, other raw materials and supplies, service organisations that perform third-party work and services, as well as collectors, processors and sellers of agricultural products. An important role in the agribusiness ecosystem is played by entities involved in transport, finance, production and service infrastructure, including various digital platforms. The ecosystem cannot function without the participation of investors, as well as government agencies and public organisations that regulate the activities of individual participants in the system or ensure their interaction. In many cases, competitors, consumers (people or companies that use agricultural products) and other entities interested in the development of agribusiness become full-fledged participants in the agribusiness ecosystem [14; 16].

The functioning and development of the agribusiness ecosystem, like any goal-oriented development, requires effective management, which necessitates effective management decisions to maintain the integrity of the system of organisational interaction and the dynamic reproduction of the potential of system management in agribusiness. In this sense, the main resource for innovative development of potential is considered to be the entrepreneurial resource of leaders (change managers) of organisations and institutions of the agribusiness system at a certain hierarchical level of the national economic system, who use their knowledge and experience in making and implementing creative decisions to maintain the sustainable development of the ecosystem in agribusiness.

Given that the basis for the development potential of the ecosystem in agribusiness is agricultural producers, and the formation of key agribusiness chains begins in the territorial-spatial segments of production of these products, the formation of an innovative agribusiness system design, as an object of coordination of management of stakeholder organisations involved in the process, should be carried out on the basis of theoretical and methodological approaches to spatial clustering, SMART specialisation, marketing in agribusiness, and business knowledge management systems.

Aspects of spatial (regional, local) clustering are currently being studied by expert groups of state policy developers for regional development, the aim of which is to increase the competitiveness of target sectors of the economy and their entities (mainly SMEs) at the regional and national levels. The strategic goals and objectives of this policy, in addition to those traditional for cluster policies (deepening the specialisation of regions and target sectors, increasing employment in target sectors, attracting and/or retaining highly skilled professionals at the regional level (reducing the effect of migration to the capital or abroad) for high-tech sectors, development of blue-collar professions for low-tech industrial sectors, growth of innovation, growth of exports, creation and

development of new industries or sectors of the economy), include improving production and inter-sectoral cooperation, integration of business infrastructure sectors, and the formation of management systems for cluster organisation [7; 11]. Such positions confirm the existence of prerequisites for the formation of management systems of spatial (regional, local) clustering, including in regional and local agribusiness, and the use of best foreign experience in this area will accelerate the formation of spatial clustering systems at the regional (local) level. For this purpose, it is proposed to use the experience of the EU's cluster territorial policy, where the main criteria are the size of the territory, the degree of integration of regional, industrial (sectoral) policies, and flexibility (loyalty) to changes in local policies.

The tools for clustering the development of agribusiness in the region will ensure a synergistic effect of coordinating the development of agribusiness infrastructure systems (logistics distribution networks, territorial hubs), innovation and intellectual centres, financial and economic, insurance and grant support, which will ultimately contribute to the socio-economic development of the region. The peculiarity of ecosystem coordination will lie in achieving synergy in the interaction of various businesses (stakeholder groups) that cooperate and complement each other to achieve common goals — the formation of an environment of interaction that is loyal to agribusinesses in the region and local businesses. In particular, for agribusiness, this could be an integrated network of distribution, logistics and other types of businesses providing infrastructure support to local agricultural producers, the advantage of which is the proximity of the entities, which enables rapid adaptation in the processes of forming and modelling value chains.

Practical examples of such integration include the activities of integrated logistics hubs and enclaves providing information and analytical support for the development of the business environment in the region, given the organisational support provided by their integrated management system, which creates synergy of the territory, local business, and the skills and abilities of stakeholders in coordinating the process and digitally supporting the development of material and virtual processes. At the same time, Internet platforms adapted for online sales, which can be created using convenient constructors and marketplaces, can also be integrated into the value chain.

The main model on which agribusiness chains are formed in the territorial and spatial segments of agricultural production is the SMART specialisation model, which is seen as a set of actions and coordination mechanisms for the formation of an integrated complex for the development of agribusiness in the region through the coordination of value chains (VCC), supply chains (SC), logistics chains (LC), local food supply chains (LFSC), smart chains (SC), agri-food chains, and global agri-food supply chains (GLPA) [18]. In terms of considering aspects of the formation of the innovative potential of the management ecosystem in agribusiness, it is advisable to consider the potential of SMART specialisation, the formation and use of which will strengthen the innovative development of organisational and economic relations,

Table 1. Content marketing tools and their environment of use in agribusiness

Content marketing tools	Environment of use
Storytelling	Development and improvement of audience engagement tools.
Website optimisation	Use of current trends, voice search.
Information modelling technology – 3D approach	Promotion of agricultural exhibitions, which are a high-quality communication platform for farmers; mandatory company (product) branding; a website with constantly updated content; 3D tours and an active presence on social media. Personalisation and customer value offer (advice on solving problems – IQ + EQ – must have).
Seeing is believing (everything is verified in the field)	Interest in farmers' pain points: application of cultivation technologies, crop care, visualisation of results to support product promotion.
Opinion leadership (people-brands)	Formation of individualised leadership and communicative promotion of ideas based on storytelling.
Full transparency (complete transparency of activities)	Ability to visualise all stages of agribusiness development.
Digitisation, IT solutions and generating «cool» content	Convincing consumers of the company's ability to deliver on its marketing communications.
Use of beta versions	Use of diverse opportunities in agribusiness to create content that is unlike any other; «product improvement» in the process of implementation based on quality feedback from consumers.
Minimalism in brand visualisation (mothballed) brands	Restraint in brand visualisation, modesty and clarity in presentation.

Source: compiled on the basis of [17; 19; 20].

leading to the transition of agribusiness management to the plane of an adaptive ecosystem centre for the coordination of socio-economic development of the territorial business space.

This allows for the formation of a digitally integrated agribusiness ecosystem, whose development entities include agricultural producers, agribusiness infrastructure organisations, universities, innovation hubs, information platforms, interested stakeholders, and the dominant coordination entity is defined as the "business initiative" as a complex of specialised knowledge formalised in databases and available to all actors, taking into account the adaptation of their business potential to the conditions of specificity, achievability, measurability, realism and compliance with timing determination. The SMART specialisation approach in the formation of agribusiness chains in the territorial-spatial segments of agricultural production is the basis for the development of agribusiness and the formation of systematic management in agribusiness, since its practical application will allow the formation of a functional complex of agribusiness management for local enterprises, regional business networks, and virtual infrastructure organisations with the possibility of its transformation into integrated systems of management networks in agribusiness.

The next step in researching the strategic aspects of developing the innovative potential of ecosystem management in agribusiness is to substantiate promising areas for the formation of innovative marketing technologies, as a process supported by SMART management mechanisms and whose material implementation creates the highest percentage of added value in agricultural product supply chains. Marketing in agribusiness, from the

point of view of spatial clustering and SMART specialisation in regional agribusiness management systems, ensures the formation of mechanisms for managing commodity flows in various chain architectures for bringing products to consumers. The main components of its system are logistics, product promotion, resource and financial support for processes and their monitoring, and marketing communications, which makes it possible to improve existing mechanisms and develop innovative mechanisms for managing these flows in the future.

According to the postulates of modern research on the socio-economic development of territorial systems, the main task of its institutional regulation is to ensure the balance between inter-sectoral, business, territorial, and environmental subsystems, the main tools of which include marketing management (as a complex of coordination of relations between business agents), the formation of a network design for territorial business, and the use of innovations in contractual relations between participants [13]. The priority direction of marketing management in agribusiness is the development of a comprehensive system of interaction using an organisational and economic mechanism for the integration of participants at the local level, which determines the formation and development of regional agri-food systems. In this sense, it is advisable to propose the organisation of such systems taking into account the characteristics of the territory (region) of agribusiness and its infrastructure support based on the principles of SUS-CHAIN, IMPACT, COFAMI — European projects specialising in the study of the interaction between balanced production and marketing of food products and the analysis of the potential role of food marketing in the development of rural areas, with a focus

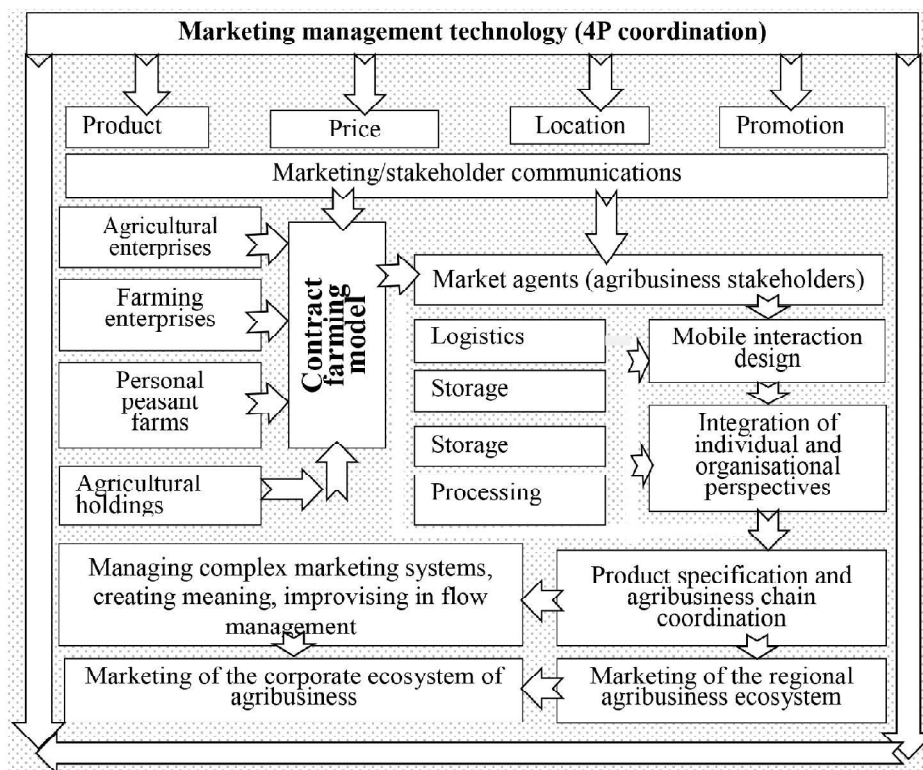


Figure 1. Innovative marketing profile in agribusiness

Source: own research.

on identifying economic, social, cultural and political factors that enable or limit the formation and development of collective marketing initiatives [6]. The main principles include: development of territorial (local) agromarketing; formation of alternative food networks (radical innovation process); optimal integration of forms of production organisation and product sales in local markets; administration of food chains and rapid modelling of their trajectories; accumulation of knowledge potential for the development of agri-food networks and use of experience in managing subsequent phases of development; coordination of agribusiness using content marketing tools (Table 1).

Comprehensive use of internet marketing primarily focuses on promoting websites and social networks. Websites perform one of the most important functions — disseminating information about the company and increasing consumer confidence in the company. Today, conveying information to consumers is a priority among marketing activities. The main advantages that an agricultural enterprise gains from using internet marketing are: improving the intensity of brand promotion and increasing market share; determining the real value of ROI; simplifying the calculation of marketing decomposition; mobility in decision-making; entering new sales markets (new export countries); increasing sales volumes; the possibility of cooperation with new partners, creating partnership coalitions for co-branding [3].

The use of modern marketing management technologies in agribusiness requires the development of knowledge capacity, particularly for small and medium-sized agricultural enterprises located in local areas of the region. Researchers of marketing systems in agribusiness

believe that the formation of chains for delivering agricultural products to consumers using innovative marketing mechanisms is carried out according to the traditional marketing mix (4P) and involves a set of operations for product specification and coordination of the agribusiness chain, integration of individual and organisational perspectives, improving marketing stakeholder communications for managing complex marketing systems, which involves creating meaning and improvisation in the management of material and information flows in the marketing process (logistics, warehousing, storage) and creates meaning and value in the organisation of agribusiness infrastructure.

These provisions allow us to argue for an innovative marketing profile in agribusiness, which will enable the development of a methodology for assessing the marketing infrastructure of agribusiness enterprises (Fig. 1).

The diagram visualises the characteristics of marketing communications development in the process of product sales to consumers and reflects opportunities for small and medium-sized agricultural enterprises, farms to build distribution chains within the logistics, warehousing, and processing infrastructure of agribusiness in two main areas: developing stakeholder communications with regional (local) market agents and using the contract farming model. The development of marketing/stakeholder communications involves researching the local marketing environment of the regional agribusiness infrastructure market and making decisions on product promotion operations, which requires searching for and analysing information about potential business partners, conducting negotiations, concluding contracts, etc.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

1. The ecosystem approach to system management in agribusiness defines a new paradigm for the development of the industry, based on the integration of business stakeholders, institutions, infrastructure organisations and government regulators within a single spatial and functional environment. Such integration ensures not only effective coordination of production and logistics processes, but also the formation of added value in agricultural business chains, the creation of sustainable partnerships, the acceleration of innovative development, and the improvement of the adaptability of agricultural systems to the challenges of the market and institutional environment.

2. The formation and realisation of the potential of the agricultural ecosystem largely depends on the use of strategic approaches to spatial clustering, SMART specialisation and innovative marketing, which ensure the development of local agribusiness chains, strengthen regional specialisation, attract intellectual resources, increasing competitiveness and sustainable development of territories. These approaches are based on the systematic coordination of knowledge, resources and management decisions, which allows adaptation to the specifics of regional agricultural production and consumer demand.

3. The development of the agribusiness marketing infrastructure is a key factor in improving the effectiveness of interaction between actors in agri-food systems, particularly in terms of product promotion, the organisation of distribution chains, the formation of new formats of cooperation (contract farming, cooperation), and the introduction of digital communication tools. The comprehensive use of content marketing, internet promotion and 3D visualisation tools creates new opportunities for small and medium-sized agricultural producers to enter markets, increase brand awareness and strengthen partnerships.

Література:

1. Аграрна екосистема єднає заради спільного збільшення прибутків. URL: <https://surl.li/fnzomn>. (дата звернення 12.07.2025).
2. Багорка М., Юрченко Н. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Підприємництво та інновації. 2023. № 8 (26). С. 32—37. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.5> (дата звернення: 22.07.2025).
3. Бондаренко В. М., Омеляненко О. В. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3537> (дата звернення 16.07.2025).
4. Геоінформаційні технології в управлінні розвитком сільської економіки. Скидан О. В., Пивовар П. В., Тарасович Л. В. та ін. Житомир, Поліський національний університет. 2022. 232 с.
5. Ільченко Т. В. Особливості впровадження інноваційного маркетингу в агробізнесі. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 1 (03) С. 31—38.

6. Казьмір Л. П. Сучасні парадигми розвитку регіональних агропродовольчих систем URL: https://re.gov.ua/re201904/re201904_094_KazmirLP.pdf (дата звернення 20.07.2025).

7. Класифікація механізмів та інструментів для кластерних політик. URL: <http://surl.li/alxodq> / (дата звернення 25.07.2025).

8. Концептуальні положення стратегії розвитку малого та середнього агробізнесу в Україні. URL: <http://surl.li/pidwf> (дата звернення 16.05.2025).

9. Кравчук І. І., Ковальчук В. В. Теоретико-методичні аспекти системного управління маркетингом в агробізнесі. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://surl.li/vuczro>. (дата звернення: 16.07.2025).

10. Крюкова І. О. Ефективність вітчизняного агробізнесу у призмі пріоритетів сталого розвитку. Агросвіт. 2022. № 9—10. С. 2—12. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.9-10.3 (дата звернення 17.12.2022).

11. Мазур Г. Кластеризація в управлінні економічною безпекою регіону В умовах воєнного стану. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія "Екологія. Публічне управління та адміністрування". 2022. Вип. 2. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2022-2.06> (дата звернення 23.07.2025).

12. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2027 роках: розпорядження КМУ від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>. (дата звернення 18.07.2025).

13. Колодненко Н. В., Устік Т. В. Особливості управління маркетинговими ризиками як засіб покращення маркетингової політики підприємств сфери агробізнесу. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2024. № 1 (88). URL <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.1.42> (дата звернення 22.07.2025).

14. Приб А. Г. Екосистеми аграрного підприємництва як сучасний механізм інтеграції господарюючих суб'єктів. Економіка та суспільство. Вип. 61, 2024. URL: <https://surl.li/dzcrbo>. (дата звернення 12.08.2024).

15. Савицький Е. Сучасні реалії інноваційного розвитку підприємств агробізнесу в Україні. Економіка та суспільство. (31), 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-56> (дата звернення 01.07.2025).

16. Станіна О. Створення кластерів сільськогосподарських підприємств в цілях забезпечення економічної безпеки. Економіка та суспільство. (28), 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-13> (дата звернення 07.06.2025).

17. Стратегічне управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем в умовах євроатлантичної інтеграції України та глобалізації: монографія за ред. І. І. Кравчук. Житомир: Поліський нац. ун-т, 2025. 273.

18. Трансформація агропродовольчих ланцюгів в контексті війни в Україні. URL: http://www.market-nfr.od.ua/journals/2022/69_2022/18.pdf (дата звернення 16.07.2025).

19. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики: монографія / за заг.

ред. Сагайдака М. П., Соболевої Т. О. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с.

20. Тренди аграрного маркетингу. URL: <http://surl.li/nfuzl> (дата звернення 20.07.2025).

References:

1. Seeds (2019), "The agricultural ecosystem unites for the sake of a common increase in profits", available at: <https://surl.li/fnzomn> (Accessed 12.07.2025).
2. Bahorka, M. and Yurchenko, N. (2023), "Formation of a system of marketing management of the competitiveness of an agricultural enterprise", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 8 (26), pp. 32—37. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.5>.
3. Bondarenko, V.M. and Omel'ianenko, O.V. (2024), "Trends in the development of the agrarian sector of the Ukrainian economy in the context of digital marketing activities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3537> (Accessed 16.07.2025).
4. Skydan, O.V. Pyvovar, P.V. and Tarasovych, L.V. (2022), *Heoinformatsijni tekhnologii v upravlinni rozvytkom sil'skoi ekonomiky* [Geoinformation technologies in managing the development of the rural economy], *Polis'kyj natsional'nyj universytet, Zhytomyr, Ukraine*.
5. Il'chenko, T.V. (2021), "Features of implementing innovative marketing in agribusiness", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 1 (03), pp. 31—38.
6. Kaz'mir, L.P. (2019), "Modern development paradigms of regional agrifood systems", available at: https://re.gov.ua/re201904/re201904_094_Kazmir-LP.pdf (Accessed 20.07.2025).
7. Yurchak, O.V. (2020), "Classification of mechanisms and tools for cluster policies", available at: <http://surl.li/alxodq> (Accessed 25.07.2025).
8. Dzyaduk, H.O. (2018), "Conceptual foundations for strategy of small and medium-sized agrobusiness development in Ukraine", available at: <http://surl.li/pidwf> (Accessed 16.05.2025).
9. Kravchuk, I.I. and Koval'chuk, V.V. (2025), "Theoretical and methodological aspects of systemic marketing management in agribusiness", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 71, available at: <https://surl.li/vyczro> (Accessed 16.07.2025).
10. Kriukova, I.O. (2022), "The effectiveness of domestic agribusiness in the light of sustainable development priorities", *Ahrosvit*, vol. 9—10, pp. 2—12. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.9-10.3
11. Mazur, H. (2022), "Clusterization in the management of economic security of the region in the conditions of martial law", *Naukovyj visnyk Vinnyts'koi akademii bezperervnoi osvity. Seriya "Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia"*, vol. 2. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2022-2.06>.
12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>. (Accessed 18.07.2025).
13. Kolodnenko, N.V. and Ustik, T.V. (2024), "Features of marketing risk management as a means of improving

the marketing policy of agribusiness enterprises", *Visnyk Kherson's'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, vol. 1 (88). <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.-2024.1.42>.

14. Prib, A.H. (2024), "Ecosystems of agricultural entrepreneurship as a modern mechanism for integrating business entities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 61, available at: <https://surl.li/dzcrbo>. (Accessed 12.08.2024).

15. Savyts'kyj, E. (2021), "Modern realities of innovative development of agribusiness enterprises in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-56>.

16. Stanina, O. (2021), "Creation of clusters of agricultural enterprises in order to ensure economic security", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (28). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-13>.

17. Kravchuk, I.I. (2025), *Stratehichne upravlinnia innovatsijnym rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system v umovakh ievroatlants'koi intehtatsii Ukrainy ta hlobalizatsii* [Strategic management of innovative development of socio-economic systems in the context of Ukraine's Euro-Atlantic integration and globalization], *Polis'kyj nats. un-t, Zhytomyr, Ukraine*.

18. Maievs'ka, N. (2022), "Transformation of agri-food chains in the context of the war in Ukraine", available at: http://www.market-nfr.od.ua/journals/2022/69_-2022/18.pdf (Accessed 16.07.2025).

19. Sahajdak, M.P. and Sobolieva, T.O. (2021), *Transformatsiia menedzhmentu biznes-orhanizatsij: suchasni trendy ta vyklyky* [Transformation of business organization management: current trends and challenges], *KNEU, Kyiv, Ukraine*.

20. Kamenieva, Yu. (2019), "Trends in agricultural marketing", available at: <http://surl.li/nfuzl> (Accessed 20.07.2025).

Стаття надійшла до редакції 27.07.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 338.4

- А. М. Безус,
к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0110-8369>
- К. В. Шафранова,
к. е. н., доцент, директор, Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти
"Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна"
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9118-8795>
- П. І. Безус,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин,
Таврійський національний університет імені В.І.Вернадського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3348-7228>
- М. Б. Шевчун,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6473-3121>
- Л. П. Безус,
начальник відділу з питань інвестиційної діяльності управління забезпечення діяльності
постійної комісії Київської міської ради з питань бюджету, соціально-економічного розвитку
та інвестиційної діяльності секретаріату Київської міської ради

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.229

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

- A. Bezus,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
State University of Trade and Economics
- K. Shafranova,
PhD in Economics, Director, Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution
"Open International University of Human Development "Ukraine" of the Zhytomyr Institute of Economics and Humanities
- P. Bezus,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
and International Economic Relations, V.Vernadsky Tavria National University
- M. Shevchun,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
State University of Trade and Economics
- L. Bezus,
Head of the Investment Activities Department of the Kyiv City Council Standing Committee on Budget,
Socio-Economic Development and Investment Activities Secretariat of the Kyiv City Council

DIGITALIZATION AS A TOOL FOR OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES IN MODERN CONDITIONS OF DOMESTIC ENTERPRISES

У статті досліджено сутність категорії "діджиталізація" як сучасного багатовимірного процесу, що охоплює не лише впровадження інформаційних технологій, а й комплексну трансформацію бізнес-моделей, управлінських підходів та організаційної культури підприємств. Розглянуто діджиталізацію як стратегічний інструмент трансформації та оптимізації бізнес-процесів

суб'єктів господарювання в умовах динамічного розвитку національної економіки та цифрового середовища. Проаналізовано потенціал цифрових рішень для підвищення ефективності управління, зниження витрат, автоматизації рутинних операцій, зростання продуктивності праці та покращення якості обслуговування клієнтів. Особливу увагу приділено впливу цифрових технологій на організаційну гнучкість, інноваційність та адаптивність підприємств до викликів сучасного ринку. Визначено ключові напрями впровадження цифрових інструментів у виробничу та управлінську діяльність, а також обґрунтовано перспективи діджиталізації для посилення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та забезпечення сталого економічного розвитку як на регіональному, так і на національному та міжнародному рівнях.

The article thoroughly examines the essence of the category of "digitalization" as a modern, multidimensional and transformative process that goes far beyond the mere implementation of information and communication technologies (ICTs). It involves a fundamental rethinking and redesign of traditional business operations, value creation mechanisms, and organizational structures. Digitalization is presented not only as a technological trend, but as a strategic imperative for enterprises seeking to remain competitive and resilient in an increasingly volatile, uncertain, complex, and ambiguous global environment.

The study positions digitalization as a key driver of change, enabling enterprises to optimize business processes, enhance operational efficiency, and shift towards more agile, data-driven, and customer-centric models of functioning. It outlines how the integration of digital technologies-such as cloud computing, artificial intelligence, the Internet of Things, big data analytics, and robotic process automation-can lead to substantial improvements in resource management, cost reduction, time-to-market acceleration, and product or service personalization.

The article also delves into the strategic impact of digitalization on corporate governance, internal communication, decision-making processes, and stakeholder engagement. Special attention is paid to the transformative role of digital tools in fostering innovation ecosystems within enterprises and across business networks, enabling collaborative development and continuous adaptation to market dynamics.

Moreover, the author highlights the broader socio-economic implications of digital transformation, including its potential to boost employment in digital sectors, improve access to services, bridge regional development gaps, and stimulate investment flows into innovation-intensive industries. Ultimately, the article substantiates the view that digitalization, when implemented strategically and holistically, can significantly enhance the competitiveness, investment attractiveness, and long-term sustainability of enterprises, while also serving as a powerful catalyst for regional, national, and international economic development in the digital age.

Ключові слова: діджиталізація, цифрова трансформація, оптимізація бізнес-процесів, цифрові технології.
Key words: digitalization, digital transformation, business process optimization, digital technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах динамічного розвитку цифрових технологій та зростаючої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, вітчизняні підприємства стикаються з необхідністю оперативної адаптації до нових економічних реалій. Традиційні моделі ведення бізнесу втрачають ефективність, що зумовлює потребу в трансформації управлінських та виробничих процесів. Одним із ключових інструментів такої трансформації виступає діджиталізація, яка дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити гнучкість підприємств у реа-

гуванні на виклики ринку та запити споживачів. Проте, незважаючи на наявність окремих прикладів успішного впровадження цифрових рішень, у більшості українських компаній цифровізація ще не набула системного характеру, що стримує ефективність її використання як засобу інноваційного розвитку. У цьому контексті постає необхідність теоретичного осмислення та практичного обґрунтування ролі діджиталізації як інструменту оптимізації бізнес-процесів в умовах сучасної економіки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Грунтовним дослідженням процесу діджиталізації, його впровадження в практику вітчизняних підприємств

присвячені праці Гусєвої О.Ю., Легомінової С.В., Завербного А.С., Шаровського Я.О., Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінської А.М. та ін.

Активне використання новітніх інформаційних технологій має стати відповіддю на вкрай необхідну трансформацію стратегій ведення бізнесу вітчизняними підприємствами відповідно до сучасних викликів та вимог зовнішнього середовища [2]. Як зазначає Яценко В.В. у своїй статті [10], це обумовлено доцільністю побудови прозорих та структурованих бізнес-процесів підприємства з орієнтацією на застосування ефективної системи управління знаннями персоналу із врахуванням особливостей системи управління сучасним вітчизняним підприємством в умовах діджиталізації.

Науковці Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. зазначають, що реалії динамізму економічних перетворень визнали цифрову трансформацію як бізнес-необхідність. Великі і малі підприємства усвідомлюють необхідність швидкого просування і розширення можливостей робочих ресурсів за рахунок унікальних інструментів хмарних сервісів [1].

В ході наукового дослідження використано такі методи дослідження, як монографічний та синтезу (в ході аналізу наявних публікацій), аналізу, індукції та дедукції (в ході дослідження впливу діджиталізації на розвиток підприємств), порівняння та головних компонентів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Головна мета статті полягає в дослідженні діджиталізації як ефективного інструменту оптимізації бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах, з врахуванням сучасних економічних умов, а також виявлення можливостей, переваг та бар'єрів цифрової трансформації для підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку українського бізнесу в цілому.

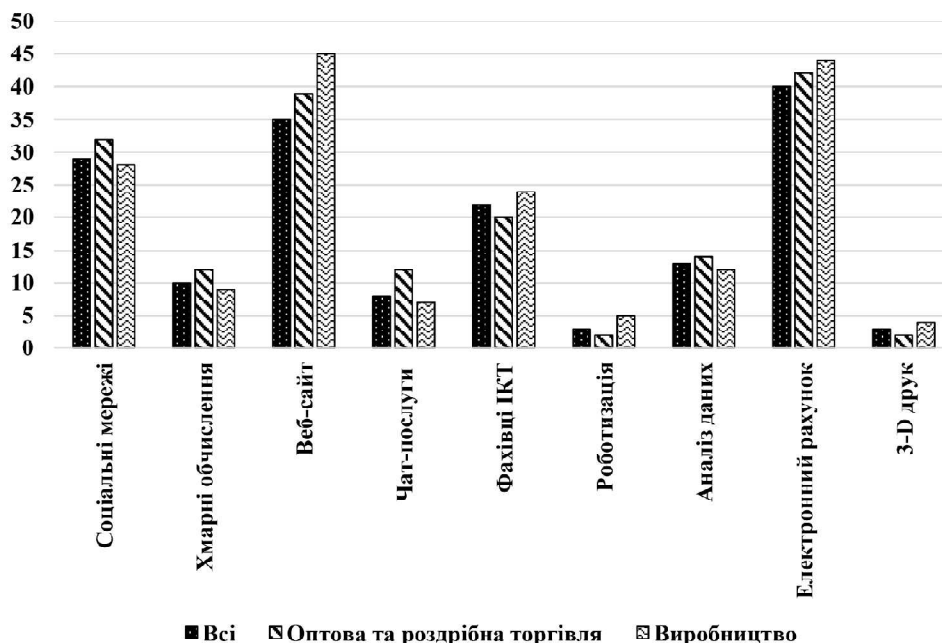


Рис. 1. Застосування цифрових технологій українськими компаніями за секторами

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [6].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для того, щоб вітчизняні підприємства були гнучкими, мали можливість вчасно реагувати на швидкозмінні ринкові умови, менеджменту підприємств необхідно активно застосовувати високоефективні інноваційні інструменти [2]. Саме завдяки систематичній оптимізації бізнес-процесів вітчизняних підприємств з використанням інноваційних підходів, вони матимуть можливість набагато швидше адаптуватися до нових можливостей/загроз в умовах євроінтеграційних процесів, зовнішніх викликів (війна, криза тощо), і разом з тим — зберігати високий рівень якості, репутації, задоволеності, а також інших суттєвих показників, які є важливими як для клієнтів, так і для стейкхолдерів [3].

Діджиталізація виступає початковим етапом цифрових змін у діяльності підприємств і полягає, передусім, в переході від паперових носіїв інформації до цифрових форматів, зокрема через створення електронних баз даних. Це забезпечує технічну основу для подальшого вдосконалення бізнес-процесів. Цифровізація, у свою чергу, репрезентує наступний, глибший рівень цифрового розвитку, на якому підприємства отримують додану цінність від трансформованих процесів. Вона передбачає впровадження інструментів аналітики, автоматизації, а також створення нових цифрових сервісів і каналів взаємодії з клієнтами.

Згідно звіту ОЕСР (рис. 1) проілюстровано використання цифрових технологій у виробництві, оптовій і роздрібній торгівлі в Україні порівняно з усіма компаніями. Використання більш передових інструментів, таких як хмарні обчислення або робототехніка, не дуже поширене серед підприємств загалом, але два вибрані сектори, як правило, використовують більше цифрових технологій, ніж у середньому по країні.

Дані вказують на галузеві розбіжності у впровадженні технологій: компанії-виробники демонструють більшу популярність робототехніки та 3-D-друку, тоді як підприємства оптової та роздрібною торгівлі частіше використовують соціальні мережі та чат-сервіси, а також аналітику великих даних. Ці відмінності частково відображають різноманітні потреби в різних секторах: роботизація, до прикладу, може бути особливо корисною для виробництва, оскільки вона може спростити виробничі процеси та додатково полегшити наслідки нестачі робочої сили. Однак розбіжності в рівнях використання між цими секторами є мінімальними в більшості регіонів як в Україні, так і в ЄС. Однак вражає те, що так мало підприємств оптової та роздрібною торгівлі використовують чат-сервіси для клієнтів, враховуючи, що

це сектор, який дуже орієнтований на замовника. Подібним чином компанії оптової та роздрібною торгівлі могли б отримати значну користь від створення більшої кількості веб-сайтів для полегшення взаємодії з клієнтами. У той час як використання бізнесом аналітики великих даних досягає порівнянного рівня в Україні та ЄС, зберігаються значні прогалини щодо хмарних обчислень. До прикладу, їх використовують 11% українських компаній в оптовій і роздрібній торгівлі і 9% у виробничому секторі проти 34 % і 32% в ЄС відповідно [6].

Спеціальне навчання цифровим навичкам для керівників і працівників МСП також пропонується через державно-приватну співпрацю. Крім послуг для підвищення цифрових навичок для населення в цілому, уряд визнає важливість надання спеціального навчання керівникам, працівникам і підприємцям МСП. Для цього Національна онлайн-школа для підприємців на порталі "Дія.Бізнес" пропонує декілька навчальних онлайн-курсів за такими темами, як "Електронний документообіг для підприємців", "Перенесення бізнес-процесу онлайн", "Просування в соцмережах — Boost with Facebook Bootcamp" та ін. МСП та підприємці також отримують вигоду від ініціатив, які здійснюються різними державними та приватними зацікавленими сторонами (до прикладу, великими компаніями) або у співпраці з ними. Розділ "Партнерські пропозиції" сайту "Дія.Бізнес" дозволяє підприємцям передивитися понад 60 пропозицій знижок, акцій і безкоштовних можливостей від приватних партнерів "Дія.Бізнес" (список яких можна знайти на сайті "Дія.Бізнес"), в тому числі онлайн-послуги, навчальні програми та платні консультації. Такі програми часто можуть досягати цілей, які не можуть бути досягнуті урядами поодиночі. В Україні існує широкий спектр можливостей навчання для підприємців, зокрема у сферах цифрового маркетингу, спеціалізованого навчання (туризм) та підтримки бізнесу у сфері цифровізації, пов'язаної з війною [6].

Таким чином, діджиталізація та цифровізація в сукупності формують процес цифрової трансформації, що охоплює не лише зміну технологічних інструментів, а й трансформує стратегічні підходи до управління, організаційну культуру підприємства та моделі його монетизації.

Отже, вважаємо, що без діджиталізації бізнес-процесів вітчизняними підприємствами неможлива трансформація бізнесу. Діджиталізація бізнес-процесів як основних виробничих так і процесів управління призводить до їх оптимізації та підвищує ефективність функціонування підприємства в цілому.

Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. у своїй статті зазначають, що діджиталізація є способом розвитку підприємницької діяльності, у якому закладені зміни на спрощений, економічний і надійний спосіб виконання завдань. Погоджуємось з їх думкою щодо того, що діджиталізація бізнес-структур є безперервним процесом. Вітчизняним підприємствам необхідно чітко розуміти та бути готовим до того, що під час інтеграції того чи іншого програмного забезпечення, його необхідно періодично оновлювати та вдосконалювати у відповідності до нових напрямків та вимог ринку щодо програмних розробок. Проте діджиталізація стає невід'ємною частиною успішних підприємств. Діджиталізація дозволяє забезпечити високу якість і вагомість у різноманітних видах діяльності бізнес-структур

серед яких: автоматизоване проектування, виробництво і збут продукції; електронне (дистанційне) управлінні механізмами, об'єктами, системами тощо; замовлення продуктів і послуг через інтернет; віддалена робота (фріланс); електронно-цифровий банкінг; сучасні IP4.0, яка набирає все більше обертів в розвитку бізнес-процесів підприємств [4].

Науковці виокремлюють такі найпоширеніші технології, впровадження яких є базисом успішної діджиталізації бізнес-процесів підприємства [4]:

1) ШІ (штучний інтелект) — забезпечує автоматизацію операцій щодо управління даними з метою підвищення продуктивності. Крім цього, ШІ дозволяє відбирати та синтезувати дані про постачальників, покупців, прогнозувати їх поведінку, інтегрувати та адаптувати контент під їхні вимоги.

2) CRM-система (Customer Relationship Management) — використовується з метою забезпечення інтегрування каналів бізнес-процесів, надаючи послугу для всіх альтернативних складових зв'язку з клієнтами-покупцями. Вона підлаштовується під діяльність будь-якої підприємницької структури. CRM-система є помічником у збереженні всієї інформації клієнтської бази, реагуванні на збої та проблеми в наданні сервісу, проведенні аналізу можливостей продажу, формуванні маркетингових заходів та інше.

3) PIM-система (Product information management system) — це інструмент для керування інформацією про продукт. Через дану систему створюється можливість автоматизувати всі ручні процеси додаванням контенту на сайт, що значно скорочує період часу на модерацію та виведення продукції на вітрину.

4) ERP-система (enterprise resource planning) — необхідна для раціонального планування ресурсної бази підприємства. Також система дозволяє зберігати та обробляти великий масив інформації. Дана програма забезпечує управління бізнес-процесами, включаючи логістичні ланцюжки, фінанси, людські ресурси, продаж, взаємовідносини з клієнтами, виробництво, формування та управління звітністю.

5) Чат-боти та інші автоматичні системи надання консультацій клієнтам. Вказані технологічні продукти набули широкого попиту у роботі кол-центрів, а з часом поширилися на інші додатки та веб-сайти підприємництва. Вони є цілодобовими помічниками, розв'язують запити та консультують споживачів щодо послуг підприємств. Чат-боти володіють властивістю запам'ятовувати об'єми інформації (адреси щодо до доставки, дані у наступному оформленні замовлень). Для бізнесу програмування комунікація зручна тим, що вивільняє робочий час співробітників та допомагає сконцентруватися на інших процесах.

6) AR (augmented reality) доповнена реальність — дозволяє робити віртуальні примірки і рекламувати продукцію в 3D режимі. Такі технологічні підходи дуже зручні для онлайн-клієнтів. Можливість "познайомитися" з товаром, хоч і віртуально, значно підвищує лояльність споживачів до маркет плейс.

Впровадження цифрових рішень в систему менеджменту вітчизняних підприємств створює стабільну основу для підвищення продуктивності, гнучкості бізнес-процесів та оперативної адаптації до змін ринку [2]. Відповідно до цього, Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. зазначають, що діджиталізація формує плато конкурентних переваг підприємства [1]:

- високий рівень конкурентоздатності;
- спрощення роботи з масивом інформації;
- економію коштів;
- лояльність клієнтів;
- позитивне ставлення до іміджу підприємства.

В сучасних умовах вітчизняні суб'єкти бізнес-середовища усвідомлюють необхідність швидкого впровадження діджитал-технологій у свої операційні процеси, що безумовно включає в себе не лише запровадження новітнього обладнання та цифрового програмного забезпечення, а також істотну зміну загального алгоритму системи менеджменту. Науковці підкреслюють, що процес цифрової трансформації впливає на всі сфери бізнесу: від того, як підприємства залучають і утримують нових клієнтів, до того, як керівництво уявляє та керує їх репутацією в Інтернеті. Динаміка використання інформаційно-комунікаційних технологій на вітчизняних підприємствах є достатньо виокремленою та повільною [4].

Марченко М. серед основних способів діджиталізації управління економічними бізнес-процесами виокремлює наступні [5]:

1. Автоматизація фінансових процесів, наприклад, за допомогою використання систем електронного документообігу, які дозволяють прискорити опрацювання фінансових документів, таких, як рахунки та рахунки-фактури.

2. Управління ланцюжком поставок з використанням цифрових технологій, наприклад, за допомогою систем моніторингу та управління запасами, які дозволяють покращити ефективність процесів постачання товарів.

3. Управління взаємовідносинами із клієнтами (CRM) за допомогою цифрових технологій, таких, як системи автоматизації маркетингу. Це дозволяє керувати й аналізувати інформацію про клієнтів.

4. Онлайн-системи оплати дозволяють швидко та безпечно проводити платежі та керувати фінансовими операціями.

5. Цифрове виставлення рахунків дозволяє прискорити виставлення і оплату рахунків, скоротити кількість паперової роботи та зменшити ймовірність помилок.

6. Управління проєктами з використанням цифрових інструментів, які дозволяють покращити планування, контроль та координацію проєктів.

В свою чергу, Файчак А. зазначає, що діджиталізація значно розширює можливості для бізнесу та виокремлює такі основні аспекти [9]:

1) оптимізація процесів та підвищення продуктивності — використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє автоматизувати складні рішення, що потребують аналізу великих обсягів даних;

2) підвищення гнучкості та масштабованості бізнесу — хмарні технології надають доступ до ресурсів у режимі реального часу, що дозволяє компаніям гнучко реагувати на зміни ринкових умов і легко масштабувати свої проєкти;

3) інноваційність та стратегічне планування — діджиталізація надає можливість використовувати аналітику великих даних для формування стратегій розвитку.

Як і будь-яка інновація, діджиталізація має як переваги, так недоліки. Узагальнюючи існуючі погляди до основних переваг діджиталізації можемо віднести: розширення охоплення цільової аудиторії, диверсифікація

каналів збуту; автоматизація рутинних операцій із одночасною оптимізацією виконання конкретних бізнес-завдань; підвищення якості клієнтського сервісу та забезпечення споживачам доступу до таких інноваційних функцій, як оперативне оформлення та доставка замовлень, а також можливість повного контролю відстеження логістичного ланцюга; використання аналітичних інструментів, що дозволяє гнучко коригувати стратегію підприємства у відповідність з поведінкою споживачів та змін ринкового середовища; оптимізація бюджету маркетингових витрат без втрати ефективності комунікацій; зменшення ризиків втрати клієнтів і мінімізація кількості помилок у процесі купівлі; зростання економічної ефективності; підтримка персоніфікованої взаємодії з клієнтами і як результат — формування стабільного рівня показника лояльності до бренду; скорочення часу, необхідного клієнту для прийняття рішення щодо покупки, за рахунок використання автоматизованих сервісів, зокрема чат-ботів з цілодобовою підтримкою; збільшення продажів у традиційних торговельних точках за рахунок залучення нових цифрових інструментів.

Незважаючи на значні переваги, науковці зазначають, що діджиталізація бізнес-структур та процесів, має і слабкі місця, зокрема [4]:

— невідповідність окремих груп покупців до впровадження нових технологій;

— необхідність стратегічно мислити і створювати послідовність взаємодії з клієнтами, яка буде працювати для обох сторін;

— час і вартість впровадження цифрових рішень можуть не відповідати очікуванням власників бізнесу;

— відсутність або обмеженість кваліфікованого персоналу щодо підтримки інструментів цифровізації.

Крім того, вітчизняним підприємствам варто враховувати основні перешкоди, з якими вони можуть зіткнутися в процесі впровадження цифровізації в бізнес-операції. Зокрема, такими як дефіцит висококваліфікованих фахівців у сфері ІТ (в тому числі, пов'язаний з міграцією фахівців з-за кордону), а також інерція деяких менеджерів щодо необхідності використання цифрових технологій для покращення лідерства та загальної організаційної стійкості.

Погоджуємось із думкою Семенчука Т.Б. та Ліченко В.Ю., що управління бізнес-процесами в умовах діджиталізації — це не разова діяльність, це повний процес дій, який є постійно діючим, що можна застосувати до одного проєкту цифрової трансформації [7].

На сучасному етапі економічний розвиток України спирається на сформовану теоретичну основу, практичні напрацювання та нормативно-правову базу, що створює передумови для зміцнення її позицій у глобальному середовищі. Водночас процес цифрової трансформації економіки здебільшого залишається на стадії впровадження інновацій, не набувши системного характеру. У зв'язку з цим актуальним завданням є інтеграція наукових досліджень з актуальними потребами та цифровими можливостями ключових учасників економічної взаємодії. Як зазначають Тімінський О.Г., Войтенко О.С., Райчук І.В., в умовах нової економіки, під час жорсткої конкуренції, швидкого старіння технологій, професій, ідей, проникнення Інтернету в усі частини економіки, діджиталізація вийшла на новий рівень важливості для

бізнес-організацій. Для підтримки конкурентоспроможності підприємствам необхідно використовувати можливості діджиталізації за всіма можливими напрямками та формами: клієнтський досвід; партнерство та колаборація; робота з даними; впровадження інновацій; HR-стратегія та культура; управління цінністю тощо [8].

Для підприємств в Україні, а також для органів державної влади, надзвичайно важливо розглядати діджиталізацію як базовий етап, що закладає інфраструктурні та організаційні передумови для подальшої цифрової трансформації. Лише на основі системного впровадження цифрових технологій у базові бізнес-процеси можливий перехід до більш комплексної цифровізації, яка охоплює аналітику, автоматизацію та створення інноваційних цифрових сервісів. Така послідовність є необхідною умовою для досягнення високого рівня конкурентоспроможності та операційної ефективності українських підприємств, особливо в контексті інтеграції до європейського економічного простору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи викладене, слід відзначити, що впровадження діджиталізації у бізнес-процеси українських підприємств виступає ключовим чинником формування сучасної моделі інноваційного розвитку. У контексті трансформації національної економіки та зростаючої конкуренції, як на внутрішньому, так і на глобальному рівнях, цифровізація відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління, оптимізації операційної діяльності та адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Застосування цифрових технологій дозволяє підприємствам не лише оперативнo реагувати на виклики, а й формувати стійкі конкурентні переваги, що сприяє їхньому сталому розвитку в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація — як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 33—39.
2. Безус А. М., Безус П. І., Шевчун М.Б. Особливості впровадження інформаційних технологій в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 4. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10167>.
3. Завербний А.С., Шаровський Я.О. Застосування інноваційних інструментів оптимізування бізнес-процесів підприємств в умовах євроінтегрування: виклики і перспективи. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2024. Вип. 6. № 2. С. 48—56.
4. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>.
5. Марченко М. Діджиталізація процесів управління бізнес-діяльністю сільськогосподарських підприємств. Галицький економічний вісник. 2023. № 2 (81). С. 133—139.

6. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. OECD Publishing, Paris, 2024. <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.

7. Семенчук Т.Б., Ліченко В.Ю. Удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації. Проблеми економіки. 2023. № 2 (56). С. 176—181.

8. Тімінський О.Г., Войтенко О.С., Райчук І.В. Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів. Управління розвитком складних систем. 2021. № 46. С. 38—47.

9. Файчак А. Оцінка методів цифровізації та діджиталізації бізнес-процесів в IT-сфері України. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 12 (282). С. 167—181.

10. Яценко В.В. Діджиталізація — сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2022. № 2. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/202.pdf.

References:

1. Husieva, O.Yu. and Lehominova, S.V. (2018), "Digitalization — as a tool for improving business processes and optimizing them", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1 (23), pp. 33—39.
2. Bezus, A., Bezus, P. and Shevchun, M. (2022), "Features of introduction of information technologies in modern conditions", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10167> (Accessed 15 Jul 2025).
3. Zaverbnyj, A.S. and Sharovs'kyj, Ya.O. (2024), "Application of innovative tools for optimizing business processes of enterprises in the context of European integration: challenges and prospects", *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 6, no. 2, pp. 48—56.
4. Kravchuk, I.I., Lavrynenko, S.O. and Zelins'ka, A.M. (2023), "Digitalization of business processes: an innovative component of enterprise management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>.
5. Marchenko, M. (2023), "Digitalization of business management processes of agricultural enterprises", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 2 (81), pp. 133—139.
6. OECD (2024), *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.
7. Semenchuk, T.B. and Lichenko, V.Yu. (2023), "Improving the business processes of the enterprise in the conditions of digitalization", *Problemy ekonomiky*, vol. 2 (56), pp. 176—181.
8. Timins'kyj, O.H., Vojtenko, O.S. and Rajchuk, I.V. (2021), "Analysis of models and methods of digitalization of business processes", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 46, pp. 38—47.
9. Fajchak, A. (2024), "Assessment of methods of digitalization and digitalization of business processes in the IT sphere of Ukraine", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 12 (282), pp. 167—181.
10. Yatsenko, V. (2022), "Digitalization — a modern factor in the development of business processes", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/202.pdf (Accessed 15 Jul 2025).

Стаття надійшла до редакції 23.07.2025 р.

В. С. Белозерцев,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4191-9382>
В. В. Морзуненко,
студент, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0167-0117>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.235

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: РИЗИКИ ТА ЗАХИСНІ МЕХАНІЗМИ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

V. Bielozerstev,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Modeling,
Accounting and Statistics, Oles Honchar Dnipro National University
V. Morhunenko,
Student, Oles Honchar Dnipro National University

INFORMATION SECURITY IN THE DIGITAL ECONOMY: RISKS AND PROTECTIVE MECHANISMS IN THE BUSINESS ENVIRONMENT

У статті досліджено актуальні питання забезпечення інформаційної безпеки в умовах цифрової економіки. Авторами проаналізовано основні категорії інформаційних ризиків для бізнесу — фінансові, репутаційні та технічні, розкрито їх взаємозв'язок і наслідки для діяльності підприємств. Особливу увагу приділено сучасним засобам захисту, зокрема антивірусам, фаєрволам, DLP-системам, їхнім функціональним можливостям, перевагам та обмеженням. Проведено аналіз економічних наслідків кіберінцидентів, у тому числі прямого й непрямого впливу на фінансові результати компаній, репутацію та довіру клієнтів. Розглянуто сучасні тенденції у сфері інформаційної безпеки, нормативно-правову базу України та ЄС, особливо у контексті вимог GDPR. Підкреслено важливість комплексного підходу до управління інформаційними ризиками та необхідність інтеграції кібербезпеки в стратегічне управління підприємствами. Стаття містить рекомендації для бізнесу в Україні та пропозиції щодо подальших досліджень у сфері інформаційної безпеки.

The article addresses the pressing issue of information security within the framework of the digital economy and modern business environment. The authors analyze key categories of information security risks that impact business operations, emphasizing financial, reputational, and technical risks. The interrelation of these risks and their potential consequences for enterprises are thoroughly explored. The study highlights the specifics of protective measures and technological tools aimed at risk mitigation, with particular attention to antivirus software, firewalls, and Data Loss Prevention (DLP) systems. These tools are assessed regarding their capabilities, advantages, limitations, and practical application in corporate cybersecurity strategies.

The research places a strong emphasis on the economic consequences of data breaches and cybersecurity incidents. It examines both direct financial losses and indirect impacts, such as reputational damage, loss of client trust, and deterioration of competitive positions. The analysis is supported by up-to-date statistical data, graphical representations, and the latest trends in the information security sector.

The authors also provide a detailed review of the regulatory and legal frameworks governing information security in Ukraine and the European Union. Special consideration is given to compliance requirements under the General Data Protection Regulation (GDPR) and the Law of Ukraine "On Personal Data Protection," which define key standards for data management and protection.

The study underscores the necessity of a comprehensive approach to managing information risks in business practice. It advocates for the integration of cybersecurity into the overall strategic management of enterprises and highlights the role of information security as a critical factor for sustainable business development in the digital era.

The article concludes with practical recommendations for Ukrainian businesses on enhancing their cybersecurity posture and suggests avenues for future research, particularly in the fields of risk modeling, regulatory impact assessment, and the economic evaluation of cybersecurity investments. The findings are intended to support decision-makers in both the private sector and public policy when addressing the multifaceted challenges of information security management.

Ключові слова: інформаційна безпека, цифрова економіка, бізнес-ризик, економічні дані, витік даних, кіберзагрози, захисні механізми, управління ризиками, економічні наслідки.

Key words: Information security, digital economy, business risks, economic data, data breach, cyber threats, protective mechanisms, risk management, economic consequences.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Цифрова економіка стрімко розвивається, проникаючи у всі сфери бізнес-середовища та суспільства. Зростаюча залежність компаній від інформаційних технологій і даних супроводжується підвищенням вразливості до кібератак та витоків інформації в тому числі критичної для економіки. За даними Всесвітнього економічного форуму, кіберризик нині входить до переліку найсерйозніших глобальних загроз, а пандемія COVID-19 лише прискорила діджиталізацію, оголивши нові вразливості в інформаційній безпеці [1]. Масштаби проблеми постійно зростають: так, у 2022 році було зафіксовано понад 4 000 випадків витоку даних по всьому світу, внаслідок чого компрометовано понад 22 млрд записів. Таким чином, забезпечення належного рівня інформаційної безпеки стало критичним чинником стійкості бізнесу в умовах цифрової економіки.

Інформаційна безпека в бізнес-середовищі охоплює широкий спектр питань — від технічних засобів захисту до управління ризиками та відповідності нормативним вимогам. У контексті менеджменту, торгівлі та економіки інформаційна безпека безпосередньо впливає на фінансові показники компаній, їхню репутацію на ринку та конкурентоспроможність. Витоки конфіденційних даних можуть призвести до значних фінансових втрат, штрафів і судових позовів, тоді як успішні кібератаки здатні підірвати довіру клієнтів і партнерів. Водночас інвестування в сучасні засоби кіберзахисту та побудо-

ву системи управління інформаційними ризиками розглядається як стратегічно важлива задача для сталого розвитку цифрового бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інформаційної безпеки в умовах цифрової економіки активно досліджується в наукових колах останніх років. Багато авторів відзначають, що цифрова трансформація бізнес-процесів, впровадження хмарних технологій, великих даних, штучного інтелекту тощо підвищує ефективність діяльності підприємств, але одночасно створює нові кібернетичні загрози [2].

Згідно з результатами систематичного літературного огляду цифрова трансформація супроводжується зростанням кількості кіберінцидентів, зокрема витоків даних та кібератак, що ставить під загрозу стійкість бізнесу [3]. Кібербезпека визнається невід'ємною складовою цифрової економіки, оскільки вона захищає цифрові активи від загроз і тим самим забезпечує безперервність бізнес-процесів.

У наукових публікаціях 2021—2025 рр. пропонуються різні підходи до класифікації ризиків інформаційної безпеки. Найчастіше ризики поділяють за характером потенційних втрат на фінансові, репутаційні та технічні (операційні). Наприклад, Panteli та ін. [3] доповнюють цю класифікацію психологічними та корпоративними аспектами кіберризиків, що вказує на мультидисциплінарний характер проблеми. Низка дослідників наголошує на необхідності холистичного підходу до управління інформаційними ризиками, який враховує взаємозв'я-

зок різних факторів — від технологічних до організаційних. У роботі Stefani E. та ін. [4] запропоновано рамкову модель інформаційної безпеки для цифрової трансформації, яка охоплює ідентифікацію та класифікацію притаманних цифровим технологіям ризиків. Це підтверджує актуальність завдання впорядкування знань про різновиди кіберризиків для бізнесу.

Значна увага приділяється фінансовим наслідкам кіберінцидентів. Uddin M. та ін. [5] у своїй праці узагальнили, що кібернетичні уразливості негативно впливають на зростання та результати діяльності організацій; зокрема у банківському секторі кіберзагрози призвели до підвищення операційних ризиків. Дослідження Curti F. та ін. [6] показало, що кількість кібератак на державний сектор зростає, змушуючи уряди збільшувати видатки на кібербезпеку та підвищуючи загальні витрати на функціонування держустанов. Інші автори фокусуються на макроекономічних аспектах: так, Radulescu C. та ін. [7] відзначають двоїстий вплив діджиталізації — з одного боку, вона стимулює економічне зростання та інклюзію, а з іншого — створює нові ризики для економічної і інформаційної безпеки.

Українські вчені також роблять вагомий внесок у дослідження цієї тематики. Зокрема, у багатьох працях [8], [7], [20] розглядаються питання кібербезпеки у фінансовому секторі та державному управлінні. Встановлено, що банківський сектор є одним із найбільш уразливих до кібератак: захищеність фінансових даних клієнтів впливає не лише на фінансові показники банку, а й на його репутацію як надійної установи. Велике значення надається людському фактору — помилки персоналу чи браку обізнаності користувачів, які часто стають причиною успішних атак на інформаційні системи. Kuzmenko O. та ін. [8] запропонували інноваційний підхід до управління кібербезпекою у фінансових установах, що базується на аналізі великих обсягів даних для виявлення потенційних кіберзагроз і підвищення захищеності банківського сектору. Також досліджуються прогностичні моделі: наприклад, Kuzior A. та ін. [9] застосували методи прогнозування інформаційних трендів кіберзлочинності для оцінювання ризиків у фінансових установах. Ці роботи свідчать про інтенсивний розвиток наукового підґрунтя для підвищення кіберстійкості економіки України, особливо в умовах зростання кіберзагроз та вимог європейської інтеграції.

Отже, аналіз фахової літератури показує, що інформаційна безпека є міждисциплінарною проблемою, яка знаходиться на перетині менеджменту, економіки та інформаційних технологій. Сучасні дослідження приділяють увагу класифікації ризиків, оцінці їхнього впливу на діяльність організацій, а також розробці ефективних механізмів захисту і методів управління ризиками.

Водночас помітний акцент робиться на нормативно-правових аспектах та відповідності стандартам (таким як GDPR) у сфері захисту даних. Це формує базис для нашого подальшого дослідження, спрямованого на інтеграцію цих аспектів та вироблення практичних рекомендацій для бізнес-середовища України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є всебічне дослідження ризиків інформаційної безпеки в умовах цифрової економіки та аналіз

ефективності сучасних захисних механізмів у бізнес-середовищі. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: класифікувати основні ризики інформаційної безпеки в цифровій економіці; дослідити сучасні інструменти захисту інформації, їх переваги та обмеження; проаналізувати економічні наслідки витоків даних; провести порівняльний аналіз підходів до забезпечення інформаційної безпеки в Україні та Європейському Союзі, зокрема в контексті чинної нормативно-правової бази.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За результатами аналізу літератури і практики інформаційної безпеки, основні ризики для бізнесу в цифровій економіці можна умовно поділити на три категорії: фінансові, репутаційні та технічні (операційні) ризики. Кожна категорія охоплює специфічні загрози та можливі наслідки для підприємства.

Фінансові ризики включають прямі економічні втрати від кіберінцидентів: викрадення коштів кіберзлочинцями, виплати викупу при атаках типу ransomware, витрати на ліквідацію наслідків (відновлення систем, залучення експертів), штрафи регуляторів за порушення захисту даних, а також непрямі втрати — простій бізнес-процесів, зниження доходів через збої. Наприклад, середня пряма вартість витоку даних у світі у 2023 році досягла рекордних \$4,45 млн США [10]. Це на 15% більше, ніж у 2020 році, що підкреслює зростаючу фінансову небезпеку кіберінцидентів. Для великих компаній втрати можуть бути ще значнішими: у США середня вартість одного витоку сягає \$8,6 млн [11]. Крім того, кожен скомпрометований запис з персональними даними коштує компаніям близько \$150 збитків [12], тож масштабні витрати (у сотні тисяч або мільйони записів) здатні генерувати значні суми втрат. Фінансові ризики також пов'язані з можливими штрафами: згідно з GDPR, за неналежний захист даних компанія може отримати штраф до 20 млн євро або 4% світового річного обороту (в залежності від того, що більше), що для великого бізнесу складає сотні мільйонів. Таким чином, фінансовий аспект є одним із найвідчутніших драйверів інвестування в кібербезпеку.

Кіберінциденти здатні завдати серйозного удару по діловій репутації та довірі з боку клієнтів, партнерів, інвесторів. Витік конфіденційних даних клієнтів або публічне повідомлення про злам систем підриває надійності. Дослідження споживчої поведінки показують, що близько 65—80% клієнтів втрачають довіру до компанії після витоку їхніх даних [13]. Більше половини споживачів заявляють, що не будуть надалі користуватися послугами компанії, яка стала жертвою серйозного витоку інформації. Відповідно, бізнес ризикує втратити існуючих клієнтів і недоотримати нових через зіпсовану репутацію. Репутаційні втрати часто мають довгостроковий характер: після масштабних інцидентів акції компаній нерідко падають у ціні (за окремими оцінками, акції постраждалих компаній у середньому знижуються на приблизно 8,6% через рік після витоку [14], хоча точні оцінки різняться). Відновлення ділової репутації потребує значних зусиль, часу та додаткових витрат на PR-кампанії, покращення сервісу тощо, і не завжди гарантує повне повернення довіри. Репутаційний

ризик є тісно пов'язаним з фінансовим — втрата клієнтів та ринкової вартості бізнесу безпосередньо впливає на прибутки і капіталізацію.

Технічні (операційні) ризики — ця категорія охоплює загрози безпосередньо для інформаційних систем та інфраструктури компанії, які можуть порушити безперебійну роботу бізнес-процесів [20]. Сюди відносять виведення з ладу ІТ-систем у результаті кібератаки (наприклад, DDoS-атаки, знищення або шифрування даних), збоїв в роботі через шкідливе програмне забезпечення, несанкціонований доступ до критичних систем, крадіжку або пошкодження даних, порушення цілісності інформації. Технічні збої часто трансформуються у фінансові втрати, але їх особливість — безпосередній вплив на операційну діяльність (призупинення операцій, порушення сервісів). За статистикою, атаки типу ransomware спричиняють в середньому понад 16 днів простою в роботі підприємств, поки триває відновлення систем [15]. Інший приклад — середній час виявлення і реагування на витік даних у 2023 році становив 277 днів (204 дні, щоб виявити інцидент, і ще 73 дні, щоб його локалізувати) [15]. За цей тривалий період зловмисники можуть завдати масштабної шкоди інфраструктурі та даним. Операційні ризики також включають технічні помилки або збої, не обов'язково пов'язані з атаками, але які створюють вразливості (наприклад, помилки конфігурації серверів, що призводять до відкритого доступу до даних). Таким чином, технічні ризики характеризуються потенційною втратою контролю над ІТ-активами компанії, що безпосередньо загрожує її діяльності.

Варто підкреслити, що всі зазначені категорії ризиків тісно пов'язані між собою. Єдина подія кіберінциденту часто генерує наслідки в усіх трьох площинах: і фінансові витрати, і репутаційні збитки, і технічні труднощі. Тому управління інформаційними ризиками потребує комплексного підходу, що враховує множинність потенційних збитків та шляхи їх мінімізації.

Захисні механізми та інструменти інформаційної безпеки. Для протидії вказаним ризикам бізнес-середовище використовує різноманітні механізми та інструменти інформаційної безпеки. Їх можна розділити на технічні засоби захисту і організаційно-процесуальні заходи. Розглянемо основні з них та проаналізуємо переваги і недоліки кожного.

Антивірусні системи (AntiVirus, AV) — це програмні засоби, призначені для виявлення і знешкодження відомих шкідливих програм (вірусів, троянів, руткітів тощо) на кінцевих пристроях і серверах. Переваги: антивірус є базовим елементом кіберзахисту, забезпечує автоматичний моніторинг файлів і процесів, запобігає виконанню відомого шкідливого коду. Щодо недоліків, то традиційні антивіруси в основному спираються на відомі сигнатури загроз, тому малоефективні проти новітніх, спеціально розроблених для атаки шкідливих програм (нульового дня), та складних цільових атак. Вони можуть давати хибнопозитивні спрацювання або бути обійденіми досвідченими зловмисниками. Антивірус не захищає від багатьох інших векторів атак (фішинг, експлуатація вразливостей без файлового навантаження тощо). Отже, AV — необхідний, але недостатній інструмент захисту, який слід комбінувати з іншими заходами.

Мережеві екрани (фаєрволи) — це апаратні або програмні засоби, що контролюють мережевий трафік,

фільтруючи пакети згідно з визначеними правилами безпеки. Фаєрволи створюють бар'єр між внутрішньою мережею компанії та зовнішніми мережами (інтернетом), блокуючи неавторизовані доступи. Правильно налаштований фаєрвол суттєво знижує ризик зовнішнього проникнення в корпоративну мережу, запобігає скануванню портів і багатьом видам мережевих атак. Сучасні багаторівневі фаєрволи (Next-Generation Firewall) можуть аналізувати не лише заголовки пакетів, а й вміст (Deep Packet Inspection), виявляючи шкідливі дані. Фаєрволи є основою периметрового захисту, їх використання є вимогою багатьох стандартів безпеки. До недоліків можна віднести нестугність: традиційні фаєрволи не захищають від атак, що обходять мережевий периметр (наприклад, атаки на веб-додатки або з використанням соціальної інженерії). В умовах переходу до хмарних сервісів і віддаленої роботи "периметр" мережі стає розмитим, і виключно фаєрвального захисту недостатньо.

Окреме питання слід приділити системам запобігання витоку даних (DLP — Data Loss Prevention). DLP-рішення контролюють переміщення і використання конфіденційної інформації в межах організації, щоб не допустити її несанкціонованого витоку назовні. Вони відстежують електронну пошту, файлообмін, друк, копіювання на зовнішні носії та інші канали, застосовуючи політики безпеки (наприклад, блокують відправку файлів, що містять певні ключові слова або персональні дані). Перевагою DLP є те, що вони дозволяють попередити як зумисні, так і випадкові витоки даних співробітниками — одну з основних причин інцидентів (на інсайдерів припадає до 35% витоку). Система надає централізований контроль над критичною інформацією, допомагає підтримувати відповідність регуляторним вимогам щодо захисту даних (GDPR тощо). DLP може забезпечити журналювання спроб порушень, що корисно для розслідувань. Впровадження DLP є складним та дорогим процесом, що вимагає детального налаштування політик та класифікації даних.

Інформаційна безпека тісно пов'язана з економічними показниками діяльності підприємств і економіки в цілому. Витоки даних та інші кіберінциденти мають різноманітні економічні наслідки, які умовно можна розділити на прямі та непрямі. Прямі економічні наслідки включають: фінансові втрати від крадіжки грошей або інформації, виплати здринкам, витрати на реагування (технічне відновлення, форензик, юридичні послуги), штрафи та компенсації постраждалим особам. Непрямі наслідки охоплюють: втрату майбутніх прибутків через відтік клієнтів, зниження ринкової вартості компанії, упущені можливості розвитку, зростання вартості залучення нових клієнтів, підвищення витрат на страхування тощо.

Одним із найтриваліших економічних ефектів інцидентів є втрата довіри та бізнес-можливостей. Більшість споживачів насторожено ставляться до компаній, які пережили витік. Це означає зменшення клієнтської бази і, відповідно, доходів. Окремі дослідження ринку оцінюють, що компанії після публічного кіберінциденту в середньому недоотримують близько 5—8% запланованого річного виторгу через відтік клієнтів і зниження конверсії потенційних клієнтів (значення варіюються за галузями: найбільш чутливими є фінансові послуги, електронна комерція) [14], [15]. Крім того, підприємство може стикнутися з ростом вартості залучення нових

клієнтів (необхідність додаткових маркетингових акцій, знижок для повернення довіри).

Ще один важливий аспект — витрати на усунення наслідків та посилення захисту після інциденту. Постфактум компанії часто інвестують значні кошти у модернізацію систем безпеки, аудити, навчання персоналу, щоб запобігти повторенню подібного. За даними IBM [15], понад половина організацій, що пережили витік, планують збільшити бюджети на кібербезпеку після інциденту, причому основні напрямки додаткових інвестицій — розробка планів реагування на інциденти, тренінги співробітників і впровадження засобів виявлення загроз.

Таким чином, хоча ці витрати є "добровільними", вони фактично є вимушеними наслідками інциденту і повинні враховуватися при оцінці загального економічного впливу.

На основі представлених результатів можна здійснити порівняльний аналіз підходів до інформаційної безпеки у бізнесі та використовуваних інструментів, визначивши їх сильні та слабкі сторони. Загалом простежується тенденція до впровадження багаторівневих систем захисту, що поєднують різні методи. Класична модель "захисту периметру" (спираючись переважно на фаєрволи для ізоляції внутрішньої мережі) сьогодні доповнюється принципами Zero Trust (нульової довіри), які передбачають перевірку користувача і пристрою при кожному доступі, незалежно від того, знаходиться він всередині чи поза мережею. Такий підхід є відповіддю на розмивання мережевих кордонів і зростання віддаленої роботи.

Антивірус і фаєрвол тривалий час були стандартним мінімумом кіберзахисту для малого та середнього бізнесу. Однак сучасні загрози змушують додавати додаткові шари: системи виявлення вторгнень (IDS) для моніторингу мережевої активності, SIEM-платформи для кореляції подій безпеки, DLP-системи для контролю критичних даних, сегментування мережі (поділ на ізольовані зони, щоб ускладнити рух зловмисника в разі проникнення). Підхід з активним використанням хмарних сервісів безпеки (таких як Secure Web Gateway, Cloud Access Security Broker) набуває популярності в рамках концепції SASE (Secure Access Service Edge), що об'єднує мережеві і безпекові функції в хмарі [17]. Це дозволяє забезпечити захист географічно розподілених користувачів і ресурсів.

Варто порівняти ефективність превентивних і детективних заходів. Превентивні заходи (наприклад, фаєрвол, системи контролю доступу) спрямовані на недопущення інциденту, тоді як детективні (моніторинг, IDS/IPS, антивірусне сканування) — на своєчасне виявлення факту атаки чи компрометації. Досвід показує, що жоден підхід не є абсолютно надійним окремо: найкращі результати досягаються при їх поєднанні. Превентивні засоби можуть знизити ймовірність успішної атаки, але у разі їх обходу — потрібні детективні для швидкого виявлення і реагування [18]. За даними звіту IBM, лише 33% витоків даних у 2023 р. були виявлені внутрішніми силами організації (службами безпеки), тоді як 67% — сторонніми особами або самими зловмисниками [15].

Окремим питанням є нормативно-правове забезпечення інформаційної безпеки. Правове регулювання відіграє важливу роль у забезпеченні інформаційної безпеки, встановлюючи обов'язкові вимоги та стандар-

ти для бізнесу. В Європейському Союзі ключовим актом у сфері захисту даних є General Data Protection Regulation (GDPR), що набув чинності у 2018 році [18]. GDPR запровадив жорсткі вимоги до обробки персональних даних, зобов'язав компанії впроваджувати належні технічні та організаційні заходи захисту, а у разі витоку — повідомляти регулятора і постраждалих осіб протягом 72 годин. Важливо, що дія GDPR екстериторіальна: він поширюється не лише на компанії, зареєстровані в ЄС, але й на будь-які організації, що обробляють дані резидентів ЄС. За порушення передбачені суттєві штрафи — як вже згадувалося, до 4% глобального обороту компанії. Ці норми стимулювали бізнес в Європі підвищити рівень кібербезпеки та відповідності стандартам. За оцінками, впровадження GDPR сприяло зростанню витрат компаній на IT-безпеку в середньому на 20—30%, але одночасно призвело до зменшення частоти витоків у деяких секторах.

В Україні основним законом у сфері захисту персональних даних є Закон України "Про захист персональних даних" №2297-VI, прийнятий у 2010 році (із змінами) [16]. Цей закон встановлює загальні принципи обробки персональних даних, права суб'єктів даних та обов'язки володільців/розпорядників баз даних. Втім, положення українського закону суттєво відстають від вимог GDPR.

Зокрема, український закон не містить таких деталей, як принцип "privacy by design", обов'язкове призначення посадової особи із захисту даних (DPO) у великих компаніях, порядок повідомлення про витoki тощо. Розміри штрафів за порушення теж були номінальними (до недавніх змін — лише кілька тисяч гривень). Внаслідок цього мотивуючий ефект українського регулювання на бізнес довгий час залишався слабким.

Ситуація почала змінюватися у зв'язку із підписанням Угоди про асоціацію з ЄС та зобов'язаннями України гармонізувати своє законодавство із європейським. Наразі готується нова редакція закону про персональні дані, покликана імплементувати положення GDPR у національне право. Проєкт передбачає розширення прав суб'єктів даних, введення значно більших штрафів, деталізацію вимог до згоди на обробку даних, зобов'язання повідомляти контролюючий орган про інциденти. Прийняття цього закону стане важливим кроком до євроінтеграції у сфері цифрової економіки. Паралельно, в Україні діє Закон "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України", який окреслює структуру забезпечення кібербезпеки держави, визначає критичну інфраструктуру та розподіляє відповідальність між держорганами [19]. Для бізнесу цей закон не встановлює прямих зобов'язань, але створює загальний фон політики кібербезпеки. Особливо актуальною стала нормативно-правова база в контексті останніх подій — масованих кібератак в умовах військової агресії РФ.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження показало, що інформаційна безпека в цифровій економіці є багатовимірною проблемою, яка вимагає уваги як з технічної, так і з управлінської та економічної точок зору. Класифікація ризиків на фінансові, репутаційні та технічні дозволяє си-

стематизувати потенційні загрози для бізнесу і краще розуміти наслідки кожного виду інцидентів. Фінансові ризики проявляються у прямих матеріальних втратах і штрафних, репутаційні — у втраті довіри і ринкових позицій, технічні — у порушенні безперервності операцій. Всі вони тісно переплетені, і серйозний кіберінцидент часто одночасно завдає удару по всіх трьох напрямках. Аналіз сучасних захисних механізмів вказує на необхідність комплексного, багатоваріантного захисту. Окремі інструменти (такі як антивірус чи фаєрвол) є важливими, але недостатніми — тільки їх узгоджене застосування разом із системами захисту даних, моніторингом та, не менш важливо, навчанням персоналу здатне забезпечити прийнятний рівень безпеки. Особливо актуальним стає впровадження новітніх рішень — від штучного інтелекту для виявлення аномалій до концепції Zero Trust для мінімізації довіри в мережах — що підтверджується практикою успішних компаній.

Економічні наслідки кібератак є вагомими і зростають з часом. Середня вартість витоку даних б'є рекорди щороку, а непрямі втрати від таких інцидентів можуть перевищувати прямі витрати у кілька разів. Кібератаки перетворилися на суттєвий бізнес-ризик, яким необхідно управляти на рівні з фінансовими чи операційними ризиками. Інвестування в інформаційну безпеку, хоч і збільшує витрати в короткостроковій перспективі, окупається запобіганням потенційно руйнівних втрат у майбутньому. Сьогодні кібербезпека — це не просто ІТ-питання, а частина стратегії управління підприємством, яка впливає на його конкурентоспроможність, репутацію і відповідність законодавству.

Нормативно-правовий аналіз показав, що Україні потрібно прискорити гармонізацію своїх стандартів захисту інформації з європейськими, аби забезпечити належний захист прав громадян і створити сприятливі умови для інтеграції в глобальну цифрову економіку. GDPR встановив високі планки, і український бізнес, орієнтований на експорт або співпрацю з ЄС, вже зараз відчуває на собі вплив цих правил. Впровадження нових законів і правил вимагатиме від компаній підвищення зрілості систем управління інформаційною безпекою.

Дана робота охопила широке коло питань, проте залишаються напрями, які потребують глибшого аналізу. Перспективними є дослідження методів кількісної оцінки інформаційних ризиків для бізнесу — наприклад, розвиток моделей економічного прогнозування збитків від кібератак залежно від галузі та рівня захищеності, що допоможе компаніям обґрунтовувати бюджети на безпеку. Цікавим є застосування кластерного аналізу для сегментації підприємств за профілем кіберризиків (з урахуванням таких параметрів, як обсяг даних, кількість користувачів, рівень цифровізації), аби визначити найбільш уразливі групи бізнесу і таргетовано підвищувати їхню стійкість. В умовах поширення штучного інтелекту варто дослідити ризики та можливості AI в кібербезпеці: з одного боку, зловмисники можуть використовувати AI для автоматизації атак, з іншого — AI є потужним інструментом захисту. Крім того, актуальним напрямом є вивчення поведінкових та психологічних аспектів інформаційної безпеки в організаціях (як культура безпеки впливає на готовність протидіяти загрозам, мотивація співробітників дотримуватися

правил тощо). Подальші дослідження у згаданих напрямках дозволять ще більш ефективно поєднати науковий підхід і практичні рішення для забезпечення інформаційної безпеки цифрової економіки України.

Література:

1. Pipikaite A., Barrachin M., Crawford S. These are the top cybersecurity challenges of 2021. World Economic Forum. 21.01.2021. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/top-cybersecurity-challenges-2021/> (дата звернення: 07.07.2025).
2. Alshehri E., Alabbad D. Digital Transformation and Cybersecurity Challenges for Business Resilience: Issues and Recommendations. Electronics. 2023. Vol. 12, No 17. P. 3554. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics12173554>.
3. Panteli N., Nurse J.R.C., et al. Information security risks of digitalization. Journal of Strategic Information Systems. 2022. Vol. 31, No 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101710>.
4. Stefani E., et al. Information Security Risk Framework for Digital Transformation Technologies. Systems. 2023. Vol. 13, No 1. P. 37. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13010037>.
5. Uddin M.H., Ali M.H., Hassan M.K. Cybersecurity hazards and financial system vulnerability: A synthesis of literature. Risk Management. 2020. Vol. 22. P. 239—309. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41283-020-00061-5>.
6. Curti F., Ivanov I., Macchiavelli M., Zimmermann T. City Hall Has Been Hacked! The Financial Costs of Lax Cybersecurity. SSRN. 2023. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4567891>.
7. Radulescu C.V., et al. Risks associated with digitalization regarding economic development and information security. Amfiteatru Economic. 2022. Vol. 24, No 59. P. 792—807. URL: https://www.amfiteatru-economic.ro/temp/Article_3197.pdf (дата звернення: 07.07.2025).
8. Kuzmenko O., Kubalek J., Bozhenko V., et al. An approach to managing innovation to protect financial sector against cybercrime. Polish Journal of Management Studies. 2021. Vol. 24, No 2. P. 276—291. DOI: <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.2.17>.
9. Kuzior A., Brozek P., Kuzmenko O., et al. Countering cybercrime risks in financial institutions: Forecasting information trends. Journal of Risk and Financial Management. 2022. Vol. 15, No 12. P. 613. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15120613>.
10. Hanley J. Cost of a Data Breach Report 2023: Insights, Mitigators and Best Practices. The Hacker News. 21.12.2023. URL: <https://thehackernews.com/2023/12/cost-of-data-breach-2023.html> (дата звернення: 07.07.2025).
11. Resilient X. Key findings from the IBM Cost of a Data Breach Report 2023. ResilientX. 2023. URL: <https://resilientx.com/2023/07/28/ibm-cost-of-a-data-breach-report-2023-key-findings/> (дата звернення: 07.07.2025).
12. Metomic. The Biggest Data Breaches in 2022. Metomic. 2023. URL: <https://metomic.io/resources/the-biggest-data-breaches-in-2022> (дата звернення: 07.07.2025).
13. Varonis. Analyzing Company Reputation After a Data Breach. Varonis. 2023. URL: <https://www.va->

ronis.com/blog/company-reputation-after-a-data-breach (дата звернення: 07.07.2025).

14. SANS Institute. SANS 2022 Cloud Security Survey. SANS Institute. 2022. URL: <https://www.sans.org/white-papers/cloud-security-survey-2022/> (дата звернення: 07.07.2025).

15. Gartner. Information Security Spending Worldwide 2017-2023. Gartner. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-08-28-worldwide-security-and-risk-management-spending-to-grow-14-percent-in-2024> (дата звернення: 07.07.2025).

16. Верховна Рада України. Закон України "Про захист персональних даних" № 2297-VI (чинна ред. від 18.01.2025). Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

17. Буяло К. Персональні дані в ЄС, або Вступ до GDPR. DOU. 31.01.2023. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/personal-data-and-gdpr/> (дата звернення: 07.07.2025).

18. LegalITGroup. GDPR комплаєнс: чек-лист. LegalITGroup. 2022. URL: <https://legalitgroup.com/gdpr-checklist/> (дата звернення: 07.07.2025).

19. Державна стратегія кібербезпеки України на 2021-2025 рр. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. URL: <https://cip.gov.ua/ua/diyalnist/strategiya-kiberbezpeki-ukrayini-na-2021-2025-roki> (дата звернення: 07.07.2025).

20. Белоцерцев В., Харакоз Л., Моргуненко В. ERP-системи у стратегічному управлінні корпоративними ресурсами: переваги, виклики та перспективи розвитку. Електронний журнал "Ефективна економіка". 2025. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2025.6.90> (дата звернення: 10.07.2025)

References:

1. Pipikaite, A., Barrachin, M. and Crawford, S. (2021), "These are the top cybersecurity challenges of 2021", World Economic Forum, available at: <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/top-cybersecurity-challenges-2021/> (Accessed 7 July 2025).

2. Alshehri, E. and Alabbad, D. (2023), "Digital Transformation and Cybersecurity Challenges for Business Resilience: Issues and Recommendations", Electronics, vol. 12, no. 17, p. 3554. <https://doi.org/10.3390/electronics12173554>.

3. Panteli, N., Nurse, J.R.C. and others. (2022), "Information security risks of digitalization", Journal of Strategic Information Systems, vol. 31, no. 4. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101710>.

4. Stefani, E. and others. (2023), "Information Security Risk Framework for Digital Transformation Technologies", Systems, vol. 13, no. 1, p. 37. <https://doi.org/10.3390/systems13010037>.

5. Uddin, M.H., Ali, M.H. and Hassan, M.K. (2020), "Cybersecurity hazards and financial system vulnerability: A synthesis of literature", Risk Management, vol. 22, pp. 239—309. <https://doi.org/10.1057/s41283-020-00061-5>.

6. Curti, F., Ivanov, I., Macchiavelli, M. and Zimmermann, T. (2023), "City Hall Has Been Hacked! The Financial Costs of Lax Cybersecurity", SSRN, <https://doi.org/10.2139/ssrn.4567891>.

7. Radulescu, C.V. and others. (2022), "Risks associated with digitalization regarding economic development and information security", Amfiteatru Economic, vol. 24, no. 59, pp. 792—807, available at: https://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article_3197.pdf (Accessed 7 July 2025).

8. Kuzmenko, O., Kubalek, J., Bozhenko, V. and others. (2021), "An approach to managing innovation to protect financial sector against cybercrime", Polish Journal of Management Studies, vol. 24, no. 2, pp. 276—291. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.2.17>.

9. Kuzior, A., Brozek, P., Kuzmenko, O. and others. (2022), "Countering cybercrime risks in financial institutions: Forecasting information trends", Journal of Risk and Financial Management, vol. 15, no. 12, p. 613. <https://doi.org/10.3390/jrfm15120613>.

10. Hanley, J. (2023), "Cost of a Data Breach Report 2023: Insights, Mitigators and Best Practices", The Hacker News, available at: <https://thehackernews.com/2023/12/cost-of-data-breach-2023.html> (Accessed 7 July 2025).

11. Resilient X. (2023), "Key findings from the IBM Cost of a Data Breach Report 2023", available at: <https://resilientx.com/2023/07/28/ibm-cost-of-a-data-breach-report-2023-key-findings/> (Accessed 7 July 2025).

12. Metomic (2023), "The Biggest Data Breaches in 2022", available at: <https://metomic.io/resources/the-biggest-data-breaches-in-2022> (Accessed 7 July 2025).

13. Varonis (2023), "Analyzing Company Reputation After a Data Breach", available at: <https://www.varonis.com/blog/company-reputation-after-a-data-breach> (Accessed 7 July 2025).

14. SANS Institute (2022), "SANS 2022 Cloud Security Survey", available at: <https://www.sans.org/white-papers/cloud-security-survey-2022/> (Accessed 7 July 2025).

15. Gartner (2023), "Information Security Spending Worldwide 2017—2023", available at: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-08-28-worldwide-security-and-risk-management-spending-to-grow-14-percent-in-2024> (Accessed 7 July 2025).

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On Personal Data Protection" No. 2297-VI, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (Accessed 7 July 2025).

17. Bujalo, K. (2023), "Personal Data in the EU, or Introduction to GDPR", DOU, 31 January, available at: <https://dou.ua/lenta/articles/personal-data-and-gdpr/> (Accessed 7 July 2025).

18. LegalITGroup (2022), "GDPR Compliance: Checklist", available at: <https://legalitgroup.com/gdpr-checklist/> (Accessed 7 July 2025).

19. Center for Strategic Communications and Information Security (2021), "Cybersecurity Strategy of Ukraine for 2021—2025", available at: <https://cip.gov.ua/ua/diyalnist/strategiya-kiberbezpeki-ukrayini-na-2021-2025-roki> (Accessed 7 July 2025).

20. Bielozerstev, V., Kharakoz, L. and Morhunenko, V. (2025), "ERP-systems in Strategic Management of Corporate Resources: Advantages, Challenges and Development Prospects", Efektyvna ekonomika [Effective Economy], no. 6, available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.90> (Accessed 10 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 18.07.2025 р.

В. Ю. Грегуль,
аспірант, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1083-0721>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.242

ВИДАТКИ БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

V. Gregul,
Postgraduate student, State University of Trade and Economics

BUDGET EXPENDITURES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATION

У статті розкрито сутність формування видатків бюджету в умовах економічних перетворень. Важливим є, що бюджетна політика як один із дієвих інструментів державного впливу на соціально-економічні процеси має формуватися на основі стратегічних державних пріоритетів, результативності та ефективності бюджетних видатків та повинна враховувати актуальні тенденції розвитку економіки, соціальної сфери та демографічних змін у країні. Визначено, що для підвищення результативності бюджетної політики у вирішенні пріоритетних завдань розвитку держави необхідно посилити роль бюджетних видатків як дієвого інструменту стимулювання економічного зростання. Обсяг та структура бюджетних видатків формуються під впливом функцій та завдань держави щодо забезпечення суспільного розвитку, проведення соціально-економічних трансформацій, рівня державного регулювання економіки, темпів і динаміки економічного розвитку, визначених пріоритетних напрямів суспільної діяльності. Доцільним є запровадження ефективної системи бюджетного регулювання у сфері видатків створить передумови для сталого економічного зростання, соціального розвитку, забезпечення якісних державних послуг та проведення результативних перетворень в основних сферах суспільного життя. Визначення стратегічних напрямів бюджетної політики у сфері видатків передбачає перехід від управління ресурсами до управління результатами. Це потребує запровадження обґрунтованої системи моніторингу результативності, що забезпечить оптимальний розподіл бюджетних ресурсів на підставі загального рівня досягнутих результатів і відповідності програм стратегічним пріоритетам держави. Показано, що видатки бюджету відіграють ключову роль як інструмент забезпечення соціально-економічних процесів і є дієвим механізмом реалізації державної економічної політики. Основне завдання бюджетної політики у сфері видатків полягає у забезпеченні оптимального використання бюджетних ресурсів із спрямуванням на економію та підвищення ефективності бюджетних коштів. Особливо актуальним це є в умовах воєнного стану, коли потреба в раціональному використанні бюджетних коштів набуває особливої ваги для підтримання належної якості надання державних послуг.

The article reveals the essence of the formation of budget expenditures in the context of economic transformations. It is important that budget policy as one of the effective instruments of state influence on socio-economic processes should be formed on the basis of strategic state priorities, effectiveness and efficiency of budget expenditures and should take into account current trends in the development of the economy, social sphere and demographic changes in the country. It was determined that in order to increase the effectiveness of budget policy in solving priority tasks of state development, it is necessary to strengthen the role of

budget expenditures as an effective tool for stimulating economic growth. The volume and structure of budget expenditures are formed under the influence of the functions and tasks of the state in ensuring social development, carrying out socio-economic transformations, the level of state regulation of the economy, the pace and dynamics of economic development, and the identified priority areas of social activity. The combination of these factors forms the system of budget expenditures at a certain stage of society's development in accordance with the dynamics of socio-economic processes. It is advisable to introduce an effective system of budget regulation in the field of expenditures, which will create the prerequisites for sustainable economic growth, social development, the provision of quality public services and effective transformations in the main spheres of public life. Defining strategic directions for budget policy in the area of expenditure implies a shift from resource management to results management. This requires the introduction of a sound performance monitoring system that will ensure the optimal allocation of budget resources based on the overall level of results achieved and the relevance of programs strategic priorities of the state. It is shown that budget expenditures play a key role as a tool for ensuring socio-economic processes and are an effective mechanism for implementing state economic policy. The main task of budget policy in the field of expenditures is to ensure the optimal use of budget resources with a focus on saving and increasing the efficiency of budget funds. This is especially relevant in conditions of martial law, when the need for rational use of budget funds becomes particularly important for maintaining the proper quality of public services.

Ключові слова: бюджет, бюджетна політика, бюджетний механізм, видатки бюджету, економічні перетворення.

Key words: budget, budgetary policy, budgetary mechanism, budget expenditures, economic transformations.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері розвитку фінансово-бюджетних відносин можна назвати праці Е.Аткінсона, Ш. Бланкарта, Дж. М.Кейнса, В.Нордхауса [2], К.Пау, В.Танзі, П.Самуельсона [2], Дж. Стігліца. Питання фінансово-бюджетної політики, формування видатків бюджету досліджуються у працях вітчизняних вчених: Т. Канєвої [1, 7], С. Качули [5], І. Лук'яненко, А. Мазаракі, В. Макогон [8], Л. Лисяк, І. Луніної, М. Пасічного [1,7], Ю. Радіонова, О.Самошкіної [4], В.Федосова, І.Чугунова [1, 3— 10] та інших.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основним завданням дослідження є розкриття сутності та удосконалення механізмів формування видатків бюджету в умовах економічних перетворень. Важливим є створення дієвої системи оцінки результативності бюджетних програм для раціонального розподілу бюджетних ресурсів між розпорядниками бюджетних коштів і бюджетними програмами. Необхідним є оптимізація обсягу та структури бюджетних видатків з одночасним підвищенням ефективності й результативності використання бюджетних коштів для забезпечення до-

статньо високої якості державних послуг за умов обмеженості фінансових ресурсів. Вагомим є, що видатки бюджету відіграють ключову роль як інструмент забезпечення соціально-економічних процесів і є дієвим механізмом реалізації державної економічної політики. Основне завдання бюджетної політики у сфері видатків полягає у забезпеченні оптимального використання бюджетних ресурсів із спрямуванням на економію та підвищення ефективності бюджетних коштів. Особливо актуальним це є в умовах воєнного стану, коли потреба в раціональному використанні бюджетних коштів набуває особливої ваги для підтримання належної якості надання державних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

За своєю економічною природою бюджетні видатки відображають сукупність економічних відносин, що виникають у процесі розподілу та використання коштів бюджетного фонду для задоволення суспільних потреб. Особливість їх функціонування полягає в тому, що через видатки бюджету держава реалізує свої ключові функції. Сутність бюджетних видатків як економічної категорії розкривається через їх функції: перерозподільчу, стабілізаційну, регулюючу, стимулюючу та контрольну. Одним із провідних завдань бюджетної політики держави є вдосконалення застосування регулюючої

функції видатків для досягнення визначених пріоритетів соціально-економічного розвитку країни. В рамках реалізації регулюючої функції бюджетні видатки виступають як інструмент впливу на суспільний розвиток, ефективність і результативність якого залежать від обґрунтованого визначення обсягів та структури видаткової частини бюджету відповідно до стратегічних цілей розвитку економіки. Для підвищення результативності бюджетної політики у вирішенні пріоритетних завдань розвитку держави необхідно посилити роль бюджетних видатків як дієвого інструменту стимулювання економічного зростання. Обсяг та структура бюджетних видатків формуються під впливом функцій та завдань держави щодо забезпечення суспільного розвитку, проведення соціально-економічних трансформацій, рівня державного регулювання економіки, темпів і динаміки економічного розвитку, визначених пріоритетних напрямів суспільної діяльності. Сукупність цих чинників формує систему бюджетних видатків на певному етапі розвитку суспільства відповідно до динаміки соціально-економічних процесів.

Головним завданням політики у сфері бюджетних видатків є оптимізація їх обсягу та структури з одночасним підвищенням ефективності й результативності використання бюджетних коштів для забезпечення достатньо високої якості державних послуг за умов обмеженості фінансових ресурсів. Враховуючи тісний взаємозв'язок між бюджетними видатками та соціально-економічними показниками розвитку країни, зміни у динаміці суспільних процесів потребують коригування бюджетної політики у сфері видатків, що у свою чергу дозволяє впливати на майбутній розвиток держави. Обсяг та внутрішня структура бюджетних видатків відображають перелік і пріоритети суспільного розвитку, держава може впроваджувати виражену соціально-економічну політику, яка орієнтована на задоволення актуальних потреб суспільства, запобігання негативним тенденціям в економічній та соціальній сфері у майбутньому. Планування бюджетних видатків має базуватися на ретельному аналізі соціальних і економічних показників, що дозволить прогнозувати можливі зміни у макроекономічній та демографічній ситуації, розробляти відповідні бюджетні заходи й приймати своєчасні регулюючі рішення для забезпечення належного обсягу видатків, який би одночасно відповідав потребам суспільства та сприяв розвитку соціально-економічних процесів. При цьому допускається застосування обґрунтованого рівня бюджетного дефіциту. В умовах обмежених ресурсів фінансове забезпечення суспільного розвитку можливе за умови оптимізації видаткової частини бюджету з урахуванням основних соціально-економічних пріоритетів [8].

Бюджетне регулювання у сфері видатків спрямоване на оптимізацію їх обсягу і структури для забезпечення максимально ефективного впливу на соціально-економічний розвиток. Підвищення ефективності цієї системи залежить від розуміння її економічної суті, вдосконалення теоретичних і методологічних підходів до формування видаткової частини бюджету з урахуванням пріоритетності та циклічності розвитку. Бюджетне регулювання як складова

системи державного управління включає такі компоненти, як видаткова та дохідна частини бюджету, бюджетний дефіцит, державний борг, міжбюджетні відносини. Збільшення бюджетних видатків через дефіцит бюджету може залишатися актуальним і під час економічного зростання для підтримки темпів економічного розвитку та фінансування структурних перетворень у пріоритетних секторах економіки. Використання дефіциту бюджету як додаткового джерела фінансування можливе за умови, що темпи зростання ВВП перевищують темпи збільшення державного боргу. У періоди стійкого економічного розвитку доцільно переглядати обсяги та структуру видатків бюджету, що сприятиме скороченню державного боргу.

Запровадження ефективної системи бюджетного регулювання у сфері видатків створить передумови для сталого економічного зростання, соціального розвитку, забезпечення якісних державних послуг та проведення результативних перетворень в основних сферах суспільного життя. Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що в періоди рецесії або трансформаційних змін бюджетне регулювання посилюється через реалізацію системи державного регулювання, що супроводжується збільшенням бюджетних видатків і зміною їх структури для стимулювання попиту та економічного зростання.

Видатки бюджету відіграють ключову роль як інструмент забезпечення соціально-економічних процесів і є дієвим механізмом реалізації державної економічної політики. Основне завдання бюджетної політики у сфері видатків полягає у забезпеченні оптимального використання бюджетних ресурсів із спрямуванням на економію та підвищення ефективності бюджетних коштів. Особливо актуальним це є в умовах воєнного стану, коли потреба в раціональному використанні бюджетних коштів набуває особливої ваги для підтримання належної якості надання державних послуг. Водночас соціально-економічні показники розвитку держави перебувають у постійному взаємозв'язку з бюджетною політикою, зокрема її видатковою частиною. Будь-які зміни в суспільних процесах ініціюють трансформацію бюджетної політики, що суттєво впливає на динаміку соціально-економічного розвитку країни. Для раціонального та результативного розподілу бюджетних ресурсів між розпорядниками бюджетних коштів і бюджетними програмами важливо створити ефективну систему оцінки результативності бюджетних програм. Така система дозволяє оптимізувати перелік програм, удосконалювати їхню внутрішню структуру, виявляти програми з низькою ефективністю, економити бюджетні ресурси та спрямовувати зекономлені кошти на підтримку більш пріоритетних напрямів. Вагомим елементом такої системи є моніторинг результативності бюджетних програм, що здійснюється шляхом порівняння запланованих і фактичних показників виконання програм за критеріями витрат, обсягу виробленого продукту, рівня ефективності та якості. Узагальнюючий коефіцієнт результативності дозволяє комплексно оцінити успішність реалізації бюджетної програми. Система бюджетного регулювання у сфері видатків може бути ефективно відображена через структурно-функціональ-

ну модель, побудовану на концепціях адаптивної бюджетної архітектури, що передбачає регулювання обсягу та структури видаткової частини бюджету, рівня бюджетного дефіциту з урахуванням змін соціально-економічних процесів, динаміки бюджетних доходів та показників державного боргу. Зазначене надає можливість підвищити стійкість і збалансованість бюджетної системи, покращити якість процесу формування бюджетних видатків. Відповідно, це сприятиме трансформації бюджетних видатків у вагомий інструмент стимулювання соціально-економічного розвитку держави [9].

Система управління видатками бюджету являє собою сукупність дій учасників бюджетного процесу, що реалізуються в межах їхніх повноважень і пов'язані з формуванням, розподілом та використанням бюджетних коштів, а також із здійсненням контролю за дотриманням вимог бюджетного законодавства. Ці дії спрямовані на досягнення визначених цілей, виконання завдань і досягнення конкретних результатів діяльності відповідних суб'єктів управління, із забезпеченням ефективного, результативного та цільового використання бюджетних ресурсів. Одним із найбільш поширених методів середньострокового управління бюджетними видатками, що активно використовується у практиці багатьох зарубіжних країн, є метод базисного управління, сутність якого полягає у розрахунку обсягу видатків бюджету на основі базового прогнозу соціально-економічного розвитку держави. Визначений прогнозний обсяг бюджетних видатків розподіляється відповідно до пріоритетів бюджетної політики, що формуються в середньострокових стратегічних та програмних документах розвитку країни. На базі такого розрахунку формується обсяг базового бюджету, до якого додаються ресурси, необхідні для реалізації нових бюджетних програм. Отриманий сукупний обсяг може виступати основою для встановлення граничних меж видатків для головних розпорядників бюджетних коштів у середньостроковому періоді. Базисний підхід до планування видатків бюджету застосовується для забезпечення послідовності бюджетної політики, завершення розпочатих програм, а також для обмеження розширення нових бюджетних зобов'язань, не забезпечених реальними фінансовими ресурсами.

Аналітичний метод формування показників видаткової частини бюджету передбачає визначення планових змін у бюджетних видатках порівняно з базовим періодом на основі впливу певних економічних, соціальних, фінансових чинників. Цей підхід базується на аналізі фактичних результатів виконання бюджету за попередні періоди та включає прогнозування й планування відповідних бюджетних показників з урахуванням чинників, що впливатимуть на обсяг і структуру видаткової частини бюджету в майбутньому.

Застосування цього методу дозволяє здійснювати більш точно обґрунтування планових обсягів видатків завдяки поглибленому аналізу тенденцій і змін у бюджетному процесі. Планові показники формуються на основі порівняльного аналізу минулих і поточних даних, оцінки факторів, які можуть змінити бюджетні пропорції в наступних періодах. До таких факторів належать, зокрема, зміни у законодавстві, пріоритети державної полі-

тики, соціально-економічні виклики, динаміка макроекономічних показників тощо. У межах аналітичного методу активно використовується метод екстраполяції, який передбачає визначення прогнозного обсягу й структури бюджетних видатків шляхом продовження тенденцій, що спостерігалися у попередніх періодах. Такий підхід ґрунтується на аналізі динаміки планових і фактичних показників попередніх бюджетних циклів і дає змогу сформувати обґрунтовані прогнозні параметри бюджету, підвищуючи рівень передбачуваності та обґрунтованості формування видаткової частини бюджету [10].

Вагомим інструментом фінансового управління є програмно-цільовий підхід формування бюджетних видатків. Цей метод передбачає здійснення планування, реалізації та контролю витрачання бюджетних коштів у розрізі розпорядників бюджетних коштів з обов'язковим урахуванням досягнення суспільно значущих результатів як у річному, так і в середньостроковому горизонті. Основними перевагами цього підходу є орієнтація на кінцевий результат, підвищення відповідальності розпорядників за ефективність використання коштів, стратегічний підхід до формування видатків, перехід від управління ресурсами до управління результатами, охоплення всіх стадій бюджетного процесу. Застосування програмно-цільового підходу посилює значимість бюджетної результативності та ефективності у процесі досягнення пріоритетних завдань соціально-економічного розвитку держави. Це потребує розробки чітких кількісних і якісних показників результативності, які охоплюють обсяг витрат, кількість та якість виробленого продукту, рівень ефективності та інші характеристики, що відображають ступінь досягнення запланованих результатів бюджетних програм. Оцінка ефективності бюджетних видатків здійснюється через постійний моніторинг результативності реалізації бюджетних програм. Такий моніторинг передбачає систематичний перегляд та оптимізацію переліку програм, вдосконалення їхньої внутрішньої структури, а за потреби припинення фінансування неефективних бюджетних програм. Це забезпечує підвищення загальної результативності використання бюджетних ресурсів і посилює адресність та обґрунтованість фінансування державних пріоритетів.

Визначення стратегічних напрямів бюджетної політики у сфері видатків передбачає перехід від управління ресурсами до управління результатами. Це потребує запровадження обґрунтованої системи моніторингу результативності, що забезпечить оптимальний розподіл бюджетних ресурсів на підставі загального рівня досягнутих результатів і відповідності програм стратегічним пріоритетам держави. В цьому контексті програмно-цільовий метод управління бюджетними видатками виступає як ефективна методологія, що охоплює прогнозування, планування, виконання та контроль реалізації видаткової частини бюджету в розрізі бюджетних програм. Цей метод базується на тісному зв'язку між обсягами виділених бюджетних коштів і рівнем досягнутих результатів. Програмно-цільовий підхід спирається на стратегічні плани розвитку окремих галузей та стратегічні плани діяльності розпорядників бюджетних коштів. Основними перевагами програмно-цільового

підходу є його орієнтація на кінцевий результат, довгостроковий характер формування видаткової частини бюджету, перехід від ресурсного до результативного управління бюджетом, а також всеохоплюючий характер від етапу планування до контролю та оцінки ефективності реалізованих заходів. Цей підхід створює умови для забезпечення адаптивності бюджетної політики та її здатності своєчасно реагувати на виклики соціально-економічного розвитку, що є особливо важливим в умовах воєнного стану. Такі дослідження мають визначальне значення для ухвалення обґрунтованих рішень щодо оптимального використання обмежених бюджетних ресурсів і забезпечення стійкого розвитку держави.

ВИСНОВКИ

Основною метою при формуванні видаткової частини бюджету має стати обґрунтоване визначення її обсягу та структури задля досягнення визначених стратегічних пріоритетів суспільного розвитку. Бюджетна політика в країнах із розвинутою економікою характеризується посиленням регулюючої функції бюджетних видатків у вирішенні ключових завдань економічного та соціального розвитку. Особливо важливою ця функція стає у періоди економічної рецесії, трансформаційних змін економіки, коли зростає потреба у посиленні бюджетного впливу через збільшення обсягів видатків на стимулювання внутрішнього попиту та забезпечення економічного зростання. Бюджетна політика як один із дієвих інструментів державного впливу на соціально-економічні процеси має формуватися на основі стратегічних державних пріоритетів, результативності та ефективності бюджетних видатків та повинна враховувати актуальні тенденції розвитку економіки, соціальної сфери та демографічних змін у країні. Це дозволить створити комплексну систему бюджетного управління, що буде здатною забезпечити ефективне функціонування країни та сприяти її сталому соціально-економічному розвитку. Досвід провідних країн із розвинутою показує, що ефективне застосування бюджетних видатків як інструменту регулювання економічних і соціальних процесів сприяє зміцненню бюджетної системи, забезпечує достатньо високі темпи економічного зростання та підтримує соціальну стабільність. Бюджетні видатки як інструмент регулювання соціально-економічних процесів є механізмом реалізації державної економічної політики. Головним завданням політики у сфері бюджетних видатків є оптимізація їх обсягу та структури з одночасним підвищенням ефективності й результативності використання бюджетних коштів для забезпечення суспільного розвитку за умов обмеженості фінансових ресурсів.

Література:

1. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання економіки: монографія / І.Я. Чугунов, Т.В. Канева, М.Д. Пасічний та ін.; за заг. ред. І.Я. Чугунова. К.: Глобус-Пресс, 2018. 354 с.
2. Самуельсон Пол Э., Нордхаус Вільям Д. Економіка. 19-е изд.: пер. с англ. М.: Вільямс, 2015. 1360 с.
3. Чугунов І.Я., Брижан К.В. Бюджетна політика в умовах трансформації економіки // Економічний

вісник університету. Переяслав-Хмельницький державний університет імені Григорія Сковороди. 2017. № 32/1. С. 241—251.

4. Чугунов І.Я., Самошкіна О.А. Видатки бюджету в системі державного регулювання соціально-економічного розвитку країни. Вісник КНТЕУ. 2019. № 2. С. 103—121.

5. Чугунов І.Я., Качула С.В. Державна фінансова політика забезпечення соціального розвитку суспільства. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 87—98.

6. Chugunov I.Y. Budget mechanism for regulation of economic development. K.: NIOS, 2003. 488 p.

7. Budget policy of social development. Chugunov I., Kaneva T., Pasichnyi M. and other. General editorship Chugunov I. Scientific Route. Tallinn, Estonia. 2018. 348 p.

8. Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Krykun T. The budget policy of Ukraine under martial law. Public and Municipal Finance. 2023, № 12 (1), pp. 1—11.

9. Chugunov I., Liubchak I. Budgeting under martial law. Scientia fructuosa. 2024. № 5. P. 4—14.

10. Chugunov Igor. Financial and Budgetary Policy as a Component of the Resilience of State Finances and Socio-Economic Development of the Country. Demography and Social Economy. 2024 № 4 (58). P. 113—127.

References:

1. Chuhunov, I.Ya. Kanieva, T.V. and Pasichnyi, M.D. (2018), *Biudzhethno-podatкова polityka u systemi rehuliu-vannia ekonomiky: monohrafiia* [Budget and tax policy in the system of economic regulation], Hlobus-Press, Kyiv, Ukraine.

2. Samuel'son, P.E. and Nordkhaus, V.D. (2015), *Ekonomyka* [Economics], Vyl'iams, Moscow, Russia.

3. Chuhunov I.Ya. and Bryzhanm K.V. (2017), "Budgetary policy in the context of economic transformation", *Ekonomichnyj visnyk universytetu. Pereiaslav-Khmel'nyts'kyj derzhavnyj universytet imeni Hryhoriia Skovorody*, vol. 32/1, pp. 241—251.

4. Chuhunov I.Ya. and Samoshkina O.A. (2019), "Budget expenditures in the system of state regulation of the socio-economic development of the country", *Visnyk KNTEU*, vol. 2, pp. 103—121.

5. Chuhunov, I.Ya. and Kachula, S.V. (2020), "State financial policy to ensure the social development of society", *Visnyk KNTEU*, vol. 2, pp. 87—98.

6. Chugunov, I.Y. (2003), *Budget mechanism for regulation of economic development*, NIOS, Kyiv, Ukraine.

7. Chugunov, I. Kaneva, T. and Pasichnyi, M. (2018), *Budget policy of social development*, Scientific Route, Tallinn, Estonia.

8. Chugunov, I. Makohon, V. Titarchuk, M. and Krykun, T. (2023), "The budget policy of Ukraine under martial law", *Public and Municipal Finance*, vol. 12 (1), pp. 1—11.

9. Chugunov, I. and Liubchak, I. (2024), "Budgeting under martial law", *Scientia fructuosa*, vol. 5, pp. 4—14.

10. Chugunov, I. (2024), "Financial and Budgetary Policy as a Component of the Resilience of State Finances and Socio-Economic Development of the Country", *Demography and Social Economy*, vol. 4 (58), pp. 113—127.

Стаття надійшла до редакції 23.07.2025 р.

В. В. Левченко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7556-4116>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.247

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

V. Levchenko,
Postgraduate student, National University of Food Technologies

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES UNDER CONTEMPORARY CONDITIONS

У статті досліджено стратегічні підходи до управління ресурсним потенціалом підприємств харчової промисловості в сучасних умовах, що характеризуються економічною нестабільністю зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованої стратегії управління ресурсами, які поєднують ресурсозбереження, інноваційний розвиток, адаптивність до змін ринку та енергоефективність. Запропоновано стратегічні підходи, що можуть слугувати практичним орієнтиром для підприємств галузі в умовах обмеженості ресурсів та високої конкуренції. Виокремлено шість ключових напрямів підвищення ефективності ресурсного забезпечення: комплексна ресурсоефективність, що орієнтована на оптимізацію використання матеріальних та енергетичних ресурсів; інноваційно-цифрова трансформація — впровадження цифрових технологій і автоматизованих систем управління; сталий розвиток і екологічна безпека, що передбачає екологічну відповідальність виробництва; гнучке управління ризиками постачання та збуту як елемент забезпечення безперервності технологічних процесів та процесів реалізації продукції; людський капітал як стратегічний ресурс, з акцентом на розвиток знань і компетенцій персоналу; а також логістична адаптивність та інтеграція, що базується на гнучкості та взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх логістичних потоків. Зазначені напрями становлять основу цілісної системи стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні стратегічних планів розвитку підприємств харчової промисловості та у процесі антикризового управління.

Amid growing external instability and resource scarcity, the formulation and implementation of effective strategies for managing enterprise resources have become critically important, particularly for the food industry. This sector, characterized by high dependence on raw materials, energy, labor, and innovation inputs, faces numerous challenges stemming from economic volatility, disrupted supply chains, and the pressure to adopt sustainable practices. The article presents a comprehensive analysis of strategic approaches to managing the resource potential of food-industry enterprises under current conditions, emphasizing the need for integrated and adaptive management models.

The research underscores the transition from fragmented resource management practices to holistic strategies based on synergies between innovation, digitalization, environmental sustainability, and human capital development. Key strategic directions include rational utilization of material resources through advanced processing and waste-reduction technologies; energy management and efficiency improvements via automation and renewable sources; the deployment of resource-saving technologies and circular production models; and labor optimization through training programs, flexible working conditions, and digital knowledge-sharing tools. Furthermore, the adoption of digital transformation strategies — such as the use of AI, IoT, and big data analytics — enhances forecasting accuracy, facilitates supply chain optimization, and increases production resilience.

In addition, the paper highlights the importance of supplier diversification and risk-oriented management strategies to minimize disruptions and maintain operational continuity. A SWOT analysis confirms the strategic advantages and implementation challenges of integrated resource management in the food sector, providing a robust framework for strengthening enterprise adaptability, reducing costs, and improving long-term competitiveness. The proposed approach offers a practical foundation for strategic planning and crisis resilience, contributing to the sustainable development of Ukraine's food industry.

Ключові слова: ресурсний потенціал, стратегічне управління, харчова промисловість, інтеграція, ресурсозбереження.

Key words: resource potential; strategic management; food industry; integration; resource conservation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобалізації та загострення конкуренції підприємства харчової промисловості стикаються зі значними викликами, що зумовлені як нестабільністю ланцюгів створення доданої вартості, так і необхідністю підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу. Водночас, зростаючі вимоги до якості продукції, екологічна відповідальність та динамічні зміни ринкової кон'юнктури вимагають впровадження комплексних стратегічних підходів до управління ресурсами, які забезпечують стабільність і конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вітчизняні та зарубіжні науковці активно займаються дослідженнями в галузі управління ресурсним потенціалом харчової промисловості, зокрема в аспектах економічної політики, стратегічного розвитку та інноваційного забезпечення галузі. В роботах [6; 7; 14; 13] автори доводять, що ефективне управління ресурсами в харчовій промисловості базується на синтезі сучасних технологій (IoT, AI), сталих практик, рециклінгу, а також формалізованих підходів до оцінки та контролю. Ці рішення покликані знизити ресурсоємність, покращити екологічні показники та забезпечити сталість виробництва.

Сучасні підходи до управління ресурсним потенціалом розглядається у публікаціях [1; 2; 4; 8; 9; 11], в яких акцентується увага на істотному зниженні ресурсного потенціалу підприємств, обмеженні можливостей його ефективного залучення та розвитку, що обумовлює на-

гальну потребу у формуванні нових підходів до управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств у ситуації підвищеної турбулентності зовнішнього середовища.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки та впровадження ефективних механізмів управління ресурсним потенціалом, які б відповідали сучасним технологічним та економічним реаліям харчової промисловості. Зміни, що відбулись у ланцюгах постачання (логістичні потоки, постачальники, ціни), також вимагають необхідності висвітлення питання удосконалення взаємовідносин та перебудови стратегій управління ресурсним потенціалом. Вирішення цих проблем передбачає системний аналіз існуючих стратегій, ідентифікацію пріоритетних напрямів удосконалення управлінських процесів, а також розроблення інноваційних технологій, що сприяють оптимізації ресурсного забезпечення та підвищенню ефективності виробництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є формулювання інтеграційної стратегії управління ресурсним потенціалом підприємств харчової промисловості в сучасних умовах, що базуються на інтеграції теоретичних підходів і практичних рекомендацій, а також враховують особливості функціонування галузі в умовах економічної нестабільності та швидких технологічних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища та обмеженості ресурсного забезпечення особливої актуальності набуває розробка та реалізація

ефективних стратегій управління ресурсами підприємства.

Реалізація ефективного управління ресурсним потенціалом підприємств харчової промисловості потребує системного та комплексного підходу, що базується на ґрунтовному аналізі наявних стратегій. Такий аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючих підходів, а також окреслити перспективні напрями їх удосконалення з урахуванням сучасних економічних, технологічних та екологічних викликів. Системне дослідження стратегій управління ресурсним потенціалом охоплює як теоретичні засади, так і практичні інструменти забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, енергетичних та інноваційних ресурсів у галузі.

Перш за все, сучасні стратегії управління ресурсним потенціалом орієнтовані на інтеграцію принципів сталого розвитку, що дозволяє забезпечити баланс між економічною ефективністю та екологічною безпекою [1; 2; 9; 12; 14; 15]. У цьому контексті значну увагу приділяють впровадженню ресурсозберігаючих технологій, автоматизації виробничих процесів, а також диверсифікації джерел постачання сировини, що знижує ризики, пов'язані з нестабільністю ринків.

Крім того, дослідники наголошують на необхідності розвитку енергоменеджменту і впровадженні енергоефективних рішень, що дозволяє підприємствам знизити собівартість продукції та підвищити конкурентоспроможність [10].

Важливою складовою є також оптимізація трудових ресурсів шляхом підвищення кваліфікації персоналу, мотиваційних програм та автоматизації рутинних операцій, що позитивно впливає на продуктивність праці і загальний рівень управління ресурсами [3; 5].

Інноваційні стратегії, що включають цифровізацію виробничих процесів і застосування штучного інтелекту для прогнозування потреб у ресурсах та оптимізації ланцюга постачань, стають дедалі більш актуальними в умовах динамічних змін зовнішнього середовища [13]. Використання таких підходів дозволяє не лише підвищити точність планування, а й оперативно реагувати на можливі ризики, що забезпечує гнучкість і стійкість виробництва.

Отже, до ключових стратегічних напрямів управління ресурсами підприємства можна віднести такі:

- Рационалізація використання матеріальних ресурсів, що передбачає впровадження сучасних технологій збереження, переробки та повторного використання сировини, оптимізацію норм витрат матеріалів, а також розширення застосування альтернативних і вторинних ресурсів. Такі заходи спрямовані на зниження залежності від нестабільних постачальників та підвищення ефективності використання наявної сировинної бази. Додатково, застосування систем контролю якості сировини дозволяє зменшити обсяги технологічних втрат та відходів.

- Енергоменеджмент та підвищення енергоефективності. У контексті зростання вартості енергоносіїв та загальної енергетичної нестабільності стратегія енергоменеджменту охоплює впровадження енергозберігаючих технологій, автоматизацію енергоємних процесів, а також використання відновлюваних джерел енергії.

Це дозволяє не лише знизити собівартість продукції, а й забезпечити безперебійність виробничих процесів у кризових умовах.

- Впровадження ресурсозберігаючих технологій — це стратегія, спрямована на зниження споживання сировини та інших ресурсів шляхом модернізації обладнання, використання вторинної сировини, автоматизації процесів і впровадження замкнених виробничих циклів. Такий підхід дозволяє зменшити виробничі витрати, підвищити екологічну ефективність і забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах обмеженості ресурсів.

- Оптимізація управління трудовими ресурсами. Ефективне використання трудового потенціалу передбачає підвищення рівня професійної підготовки персоналу, впровадження гнучких режимів праці, мотиваційних програм, а також автоматизацію рутинних функціональних операцій. Застосування систем управління знаннями сприяє збереженню та передачі професійних компетенцій, що є особливо важливим у періоди організаційних змін або персональних втрат.

- Інноваційні стратегії управління. Використання інноваційних підходів, таких як цифровізація виробничих процесів, впровадження систем штучного інтелекту для прогнозування потреб у ресурсах і оптимізації процесів закупівлі, сприяє формуванню адаптивного та технологічно гнучкого ресурсного середовища. Це забезпечує підвищення загальної ефективності управління ресурсами в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

- Диверсифікація постачальників та матеріалів. Для мінімізації ризиків, пов'язаних із залежністю від окремих постачальників чи нестабільних ринків, підприємства впроваджують стратегію диверсифікації. Вона полягає в розширенні кола постачальників, залученні альтернативних каналів поставок та використанні замінників сировини без зниження стандартів якості продукції.

- Управління ризиками у сфері ресурсного забезпечення. Системне управління ризиками передбачає впровадження комплексного моніторингу зовнішнього середовища, ідентифікацію потенційних загроз та розробку превентивних заходів реагування. Такий підхід дозволяє забезпечити стратегічну стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

- Вдосконалення логістики. Логістична стратегія — це довгостроковий план оптимізації потоків матеріальних ресурсів, інформації та фінансів на підприємстві з метою забезпечення ефективного постачання, зберігання та розподілу продукції. Вона включає вдосконалення ланцюгів постачання, впровадження цифрових логістичних систем, зниження витрат на транспортування та зберігання, а також підвищення швидкості й надійності логістичних операцій. Реалізація логістичної стратегії сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та стабільності його функціонування в умовах ринкової нестабільності.

У таблиці представлено стратегічні напрями, котрі спрямовані на раціональне використання ресурсів, зниження витрат і мінімізацію виробничих ризиків (табл. 1).

Розглянуті стратегічні напрями спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсного потенці-

Таблиця 1. Стратегії та інструменти управління ресурсним потенціалом для підприємств харчової промисловості

Опис	Інструменти	Приклад для харчової промисловості	Очікувані результати
Рационалізація використання матеріалів			
Впровадження технологій для зниження відходів сировини, оптимізація технологічних процесів	Системи контролю якості, автоматизовані технології, стандартизація	Використання автоматизованих систем контролю якості сировини, безпечності готової продукції для збільшення виходу продукції з одиниці сировини та зменшення браку	Зниження втрат сировини, підвищення продуктивності
Енергоменеджмент і енергоефективність			
Система моніторингу енергоспоживання з автоматичним регулюванням обладнання	Енергетичний аудит, системи моніторингу енергоспоживання, автоматичне регулювання	Впровадження енергоефективного обладнання, систем рекуперації тепла та моніторингу споживання енергії	Зменшення енергетичних витрат, покращення екологічних показників
Впровадження ресурсозберігаючих технологій			
Використання новітніх технологій, які зменшують споживання води	Технології рекуперації, автоматизація виробництва, екологічні стандарти	Впровадження конденсаційних котлів та систем зворотного водопостачання у виробництві	Зниження собівартості, покращення екологічних показників
Оптимізація трудових ресурсів			
Підвищення кваліфікації працівників, автоматизація рутинних процесів, впровадження мотиваційних систем	Навчальні тренінги, ERP-системи для управління персоналом, KPI	Впровадження системи мотивації, навчання на робочому місці, співпраця з профільними ЗВО	Підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, розвиток кар'єри
Диверсифікація постачальників			
Розширення мережі постачальників для зниження залежності від окремих компаній, пошук альтернативних джерел сировини	Платформи для пошуку постачальників, контрактне управління	Співпраця з регіональними виробниками сировини	Підвищення стабільності постачань, зниження ризиків, зниження витрат
Управління ризиками			
Впровадження систем моніторингу зовнішніх факторів, розробка планів на випадок кризових ситуацій	Системи ризик-менеджменту, сценарне планування	Система моніторингу ризиків	Зменшення впливу зовнішніх чинників на постачання, виробництво та реалізацію продукції, утримання фінансової та ринкової стійкості
Вдосконалення логістики			
Оптимізація маршрутів постачань, використання сучасних транспортних засобів, автоматизація складських операцій	GPS-моніторинг, системи управління складом (WMS), оптимізація маршрутів	Оптимізація логістичних потоків	Скорочення транспортних витрат, забезпечення своєчасності постачань, зростання доданої вартості в ланцюгах поставок

Джерело: узагальнено автором.

алу підприємства, зниження витрат, зміцнення стійкості до зовнішніх ризиків і забезпечення стабільного функціонування в умовах нестабільного середовища. Їх реалізація дозволяє адаптуватися до змін ринку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити довгостроковий розвиток підприємства.

Проте, у сучасних умовах розвитку харчової промисловості спостерігається поступовий перехід від застосування фрагментарних стратегій управління ресурсним

потенціалом до комплексних інтегрованих підходів. Традиційно стратегічне управління ресурсами, як правило, фокусувалося на удосконаленні управління окремими видами ресурсів — матеріальними, енергетичними чи трудовими — без урахування їхньої взаємозалежності та системного впливу на загальну ефективність виробництва.

Натомість інтегрована стратегія управління ресурсним потенціалом передбачає синергійне поєднання технічних та технологічних інновацій, цифрових інструментів, принципів сталого розвитку та управління ризиками (табл. 2). Інтегрована стратегія управління ресурсним потенціалом орієнтована на досягнення не лише економічної ефективності, а й екологічної відповідальності, гнучкості до зовнішніх викликів і підвищення адаптивного потенціалу підприємства. Такий перехід є відповіддю на зростаючу складність ринкового середовища, нестабільність постачань, глобальну конкуренцію та необхідність ефективного використання ресурсів, досягнення цілей сталого розвитку.

Таким чином, у сучасних умовах функціонування підприємств харчової промисловості зростає потреба у впровадженні інтегрованих стратегій управління ресурсним потенціалом, що дозволяють комплексно реагувати на виклики нестабільного ринкового середовища, технологічного оновлення та екологічного тиску.

Одним із ключових напрямів виступає стратегія комплексної ресурсоефективності, що передбачає одночасну оптимізацію використання матеріальних, енергетичних та трудових ресурсів шляхом впровадження сучасних технологій, автоматизації процесів і цифрової трансформації виробництва. Такий підхід дозволяє зменшити витрати, знизити витрати та забезпечити операційну стабільність. У тісному взаємозв'язку з цим перебуває стратегія інноваційно-цифрової трансформації, яка передбачає активне впровадження технологій індустрії 4.0, зокрема штучного інтелекту, інтернету речей (IoT) і систем аналітики великих даних (big

data), що дає змогу ефективно прогнозувати споживання ресурсів, управляти ланцюгами постачання та підвищувати гнучкість виробничих процесів.

Важливе місце у формуванні стратегічного підходу до управління ресурсами посідає інтеграція принципів сталого розвитку й екологічної безпеки. Ця стратегія ґрунтується на ідеях циркулярної економіки, передбачаючи повторне використання ресурсів (сировини, матеріалів, води, енергії), мінімізацію негативного впливу

Таблиця 2. Інтегровані стратегічні напрями управління ресурсним потенціалом підприємств харчової промисловості

Опис	Інструменти реалізації	Очікувані результати	Приклади для харчової промисловості
Комплексна ресурсоефективність			
Спрямована на одночасну оптимізацію використання всіх типів ресурсів через впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій та автоматизації виробництва	Lean-технології, енергоаудит, KPI-аналіз	Зниження витрат, мінімізація відходів, підвищення продуктивності	Встановлення енергоефективного обладнання; оптимізація рецептур для зменшення відходів; розроблення технічних умов (ТУ) виробництва продуктів
Інноваційно-цифрова трансформація			
Використання цифрових технологій (AI, IoT, Big Data) для управління виробничими процесами	ERP, MES, IoT, AI, Smart factory	Автоматизація, аналітика, технологічна гнучкість, прискорення прийняття рішень	Впровадження систем контролю та регулювання температури на основі IoT; прогнозування потреб у сировині та формування складських запасів на основі аналітики
Сталий розвиток і екологічна безпека			
Врахування екологічних стандартів, зменшення впливу на довкілля, впровадження принципів циркулярної економіки	Еко-сертифікація, переробка, ESG-звітуння	Екоімідж, доступ до «зеленого» фінансування, екостандарти, соціальна відповідальність, довгострокова стабільність	Переробка харчових відходів у біогаз; використання біорозкладної упаковки; зменшення вуглецевого сліду
Гнучке управління ризиками постачання та збуту			
Формування стабільної мережі постачання та збут, зниження залежності від окремих постачальників та каналів реалізації продукції	SCM-системи, мультиканальність, форсайт-аналіз	Безперервність виробництва, зменшення простоїв, адаптація до змін, надійність ланцюгів створення вартості, оптимізація складських запасів, зростання доданої вартості в ланцюгах постачання та збуту	Збільшення кількості контр-агентів, розширення взаємодії із місцевими фермерами виробниками зернових, насіння соняшника, молока-сировини, м'яса, фруктів, овочів та ін.
Людський капітал та знання як стратегічний ресурс			
Розвиток персоналу, впровадження навчальних і мотиваційних програм, управління знаннями	HR-стратегії, навчання, мотиваційні програми	Інноваційна культура, зростання кваліфікації, стратегічна компетентність	Внутрішні курси підвищення кваліфікації на підприємствах; цифрові бази знань для операторів обладнання
Логістична адаптивність та інтеграція			
Оптимізація логістичних процесів і управління ланцюгами постачання з використанням цифрових технологій	3PL/4PL, управління складом (WMS), управління транспортом (TMS), управління замовленнями (OMS)	Комплексні рішення оптимізації логістичних та складських процесів, швидка реакція на зміни попиту та пропозиції, ефективна координація	Впровадження ERP-систем на підприємствах для контролю запасів; GPS-моніторинг; впровадження холодної логістики

Джерело: систематизовано автором.

на оточуюче середовище шляхом впровадження систем екологічного менеджменту.

У відповідь на високий рівень волатильності постачань і зміни у глобальних ланцюгах постачання формується стратегія гнучкого управління ризиками постачання, що базується на диверсифікації постачальниць-

кої бази, впровадженні багатоканальних закупівель і застосуванні цифрових інструментів для моніторингу ризиків у режимі реального часу.

Особливу увагу в сучасному управлінні ресурсним потенціалом приділено людському капіталу як стратегічному ресурсу. Створення систем безперервного на-

вчання, запровадження мотиваційного стимулювання та управління знаннями дозволяє не лише підвищити кваліфікаційний рівень персоналу, а й розвинути ключові компетенції, необхідні для інноваційного розвитку підприємства.

Нарешті, стратегія логістичної адаптивності та інтеграції передбачає оптимізацію логістичних процесів через використання ERP-систем; систем управління складом (WMS), управління транспортом (TMS), управління замовленнями (OMS); GPS-моніторингу та адаптивного планування транспортування й зберігання ресурсів з урахуванням ринкових змін і зовнішніх ризиків, що забезпечує високу гнучкість та ефективність ланцюгів постачання. Усі зазначені стратегічні напрями формують цілісну систему управління ресурсним потенціалом, орієнтовану на інноваційний розвиток, екологічну відповідальність та стійкість функціонування підприємств харчової галузі.

З метою обґрунтування доцільності впровадження інтегрованих стратегій управління ресурсним потенціалом підприємств харчової промисловості України, проведено SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони таких стратегій, а також визначити зовнішні можливості та загрози їх реалізації в сучасних умовах (табл. 3).

Проведений SWOT-аналіз підтверджує доцільність переходу до інтегрованої моделі стратегічного управління ресурсами, яка базується на принципах інноваційності, цифровізації, екологічної відповідальності, гнучкості постачання та розвитку людського капіталу. Разом із тим, для забезпечення ефективності її впровадження необхідно враховувати внутрішні обмеження та зовнішні ризики, адаптуючи підходи відповідно до галузевих і регіональних особливостей.

Успішна реалізація інтегрованої стратегії управління ресурсним потенціалом підприємства за умов залучення державної підтримки, активного використання інструментів міжнародного партнерства, а також формування культури постійного розвитку та відкритості до змін усередині підприємств харчової промисловості України.

Запропонований підхід дозволяє підприємствам харчової промисловості формувати цілісну систему управління ресурсним потенціалом, що базується на сучасних управлінських практиках, підвищуючи їхню інноваційну та конкурентну спроможність у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та зростання технологічних викликів ефективне управління ресурсним потенціалом є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Проведений аналіз дозволив визначити, що успішність стратегій значною мірою залежить від їхньої здатності інтегрувати інноваційні, екологічні та соціальні компоненти управління.

Інтегровані стратегічні напрями, запропоновані в межах дослідження, охоплюють комплексну ресурсое-

Таблиця 3. SWOT-аналіз реалізації інтегрованих стратегій управління ресурсним потенціалом

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
– комплексне охоплення усіх видів ресурсів (матеріальні, трудові, енергетичні, інформаційні); – інтеграція інноваційних, цифрових і екологічних підходів до управління; – формування сталої конкурентної переваги через ESG-орієнтацію; – розвиток людського капіталу, стимулювання інноваційної культури	– значні початкові інвестиції для впровадження сучасних технологій; – висока залежність від кваліфікованого персоналу та цифрової інфраструктури; – внутрішній опір змін персоналу підприємств, брак довіри до нових управлінських підходів; – обмежені можливості впровадження (особливо для МСП) через ускладнений доступ до інвестицій і фінансування
О – Можливості	Т – Загрози
– доступ до міжнародної фінансової підтримки, «зеленого» фінансування; – розвиток логістичних кластерів і регіональних мереж постачання; – формування позитивного еко-іміджу підприємств, вихід на нові ринки; – підвищення залученості та відданості персоналу через освітні та мотиваційні програми; – позиціонування підприємств як соціально відповідальних	– військово-політична нестабільність, перебої в логістиці та сировинному забезпеченні; – ризики кіберзагроз у цифрових системах управління ресурсами; – недосконалість нормативної бази щодо цифровізації та сталого розвитку; – нестача кваліфікованих кадрів, здатних забезпечити реалізацію сучасних стратегій управління ресурсами

Джерело: систематизовано автором.

фективність, цифрову трансформацію, сталий розвиток, управління ризиками постачання, розвиток людського капіталу та логістичну адаптивність. SWOT-аналіз підтвердив, що впровадження таких стратегій створює широкі можливості для оптимізації використання ресурсів, підвищення продуктивності, екологічної відповідальності та технологічної гнучкості.

Реалізація цих напрямів дозволяє не лише знизити витрати й мінімізувати втрати, а й забезпечити стійкість підприємств харчової промисловості в умовах невизначеності та зростаючих ризиків. Водночас успішність інтегрованого підходу залежить від здатності підприємств адаптуватися до змін, подолати внутрішні бар'єри, ефективно залучати інвестиції й формувати інноваційну культуру управління ресурсами.

Подальші наукові дослідження мають бути зосереджені на розробці механізмів інтеграції зазначених стратегій у практику управління підприємствами різних масштабів, з урахуванням специфіки окремих сегментів харчової промисловості та впливу зовнішніх чинників.

Література:

1. Буняк Н. М., Тимошук О. В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 2 (82). С. 28—33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-5>
2. Гоблик-Маркович Н. М., Хаустова К. М. Микулаєвич С. І. Управління ресурсним потенціалом підприємств в умовах війни. Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор". 2025. № 1 (78). DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-6>
3. Овадюк В. О., Драган О. І. Збереження та розвиток персоналу компаній харчової промисловості під час війни. Наукові праці НУХТ. 2024. Том 30. № 3. С. 38—47. DOI: 10.24263/2225-2924-2024-30-3-5.

4. Приступа В. І. Теоретико-методичний підхід до формування механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 159—163. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.1.159

5. Рябенко В. В. Тимченко О. І. Формування трудового потенціалу підприємств харчової промисловості. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 69. С. 113—117. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-20>

6. Сичевський М. П. Харчова промисловість як основа продовольчої безпеки та розвитку держави. Київ: Аграр. наука, 2019. 388 с.

7. Сичевський М. П., Юзефович А. Е., Коваленко О. В. Стратегія зростання "Харчова промисловість України — 2030" (передумови і перспективи). Київ: Аграр. наука, 2019. 32 с.

8. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75—82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14>.

9. Ус Ю. В., Литовченко В. О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 278—284. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284>

10. Хоміч Л., Буренко Т., Новицький О., Кокотун Д. Інструменти енергоефективності в промисловості та АПК: кращі рішення. Київ: ТОВ "Офіс сталих рішень", 2024. 181 с.

11. Шаманська О. І. Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4776>

12. Mastos T.; Gotzamani K. Sustainable Supply Chain Management in the Food Industry: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Foods*. 2022. № 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods11152295>

13. Nugroho G., Tedjakusuma F., Lo D., Romulo A., Pamungkas D. H., Kinardi S. A. Review of The Application of Digital Transformation in Food Industry. *Journal of Current Science and Technology*. 2023. Vol. 13 №. 3. Pp. 774—790. DOI: 10.59796/jcst.V13N3.2023.1285

14. Palazzo M., Vollero A. A systematic literature review of food sustainable supply chain management (FSSCM): building blocks and research trends. *The TQM Journal*. 2021. DOI:10.1108/TQM-10-2021-0300

15. Rabbi M. F., Amin M. B. Circular economy and sustainable practices in the food industry: A comprehensive bibliometric analysis. *Cleaner and Responsible Consumption*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2024.100206>

References:

1. Buniak, N.M. and Tymoschuk, O.V. (2023), "Features of managing the resource potential of an enterprise in times of crisis", *Naukovyj pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 2 (82), pp. 28—33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-5>

2. Hoblyk-Markovych, N.M. Khaustova, K.M. and Mykulanynets', S.I. (2025), "Managing the resource potential of enterprises in times of war", *Biznes-navihator*, vol. 1 (78). DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-6>

3. Ovadiuk, V.O. and Drahan, O.I. (2024), "Preservation and development of personnel of food industry companies during war", *Naukovi pratsi NUKhT*, vol. 30, no. 3, pp. 38—47. DOI: 10.24263/2225-2924-2024-30-3-5.

4. Prystupa, V. (2021), "Theoretical and methodological approach to the mechanism of enterprise resource potential management formation", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 159—163. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.1.159

5. Riabenko, V.V. and Tymchenko, O.I. (2022), "Formation of labor potential of food industry enterprises", *Infrastruktura rynku*, vol. 69, pp. 113—117. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-20>

6. Sychev's'kyj, M.P. (2019), *Kharchova promyslovist' iak osnova prodovol'choi bezpeky ta rozvytku derzhavy* [Food industry as the basis of food security and development of the state], *Ahrar. nauka*, Kyiv, Ukraine.

7. Sychev's'kyj, M.P. Yuzefovych, A.E. and Kovalenko, O.V. (2019), *Stratehiia zrostannia "Kharchova promyslovist' Ukrainy — 2030" (peredumovy i perspektvy)* [Growth strategy "Food Industry of Ukraine — 2030" (prerequisites and prospects)], *Ahrar. nauka*, Kyiv, Ukraine.

8. Smolych, D.V. and Tymoshuk, I.V. (2020), "Resource potential of the enterprise: essence, components and management model in modern economic conditions", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 153, pp. 75—82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14>.

9. Us, Yu.V. and Lytovchenko, V.O. (2024), "Managing the resource potential of an enterprise in times of uncertainty", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 278—284. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284>

10. Khomich, L. Burenko, T. Novyts'kyj, O. and Kokotun, D. (2024), *Instrumenty enerhoefektyvnosti v promyslovosti ta APK: kraschi rishennia* [Energy efficiency tools in industry and agro-industrial complex: the best solutions], *TOV "Ofis stalykh rishen"*, Kyiv, Ukraine.

11. Shamans'ka, O.I. (2016), "Estimation system of management efficiency of agrarian enterprises resource potential", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4776> (Accessed 15 July 2025).

12. Mastos, T. and Gotzamani, K. (2022), "Sustainable Supply Chain Management in the Food Industry: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study", *Foods*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods11152295>

13. Nugroho, G. Tedjakusuma, F. Lo D. Romulo, A. Pamungkas, D.H. and Kinardi, S.A. (2023), "Review of The Application of Digital Transformation in Food Industry", *Journal of Current Science and Technology*, vol. 13, no. 3, pp. 774—790. DOI: 10.59796/jcst.V13N3.2023.1285

14. Palazzo, M. and Vollero, A. (2021), "A systematic literature review of food sustainable supply chain management (FSSCM): building blocks and research trends", *The TQM Journal*. DOI:10.1108/TQM-10-2021-0300

15. Rabbi, M.F. and Amin, M.B. (2024), "Circular economy and sustainable practices in the food industry: A comprehensive bibliometric analysis", *Cleaner and Responsible Consumption*, vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2024.100206>

Стаття надійшла до редакції 23.07.2025 р.

В. О. Ничик,
аспірант, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3209-043X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.254

НАПРЯМИ ФІНАНСОВО-БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

V. Nychyk,
Postgraduate student, State University of Trade and Economics

DIRECTIONS OF FINANCIAL AND BUDGETARY POLICY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATION

У статті розкрито сутність формування фінансово-бюджетної політики в умовах трансформації економіки. Важливим є, що фінансовий механізм передбачає концентрацію та перерозподіл фінансово-економічних ресурсів, орієнтацію економіки на інноваційний розвиток, забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку, підвищення добробуту населення. На сучасному етапі розвитку фінансово-бюджетна політика стимулює внутрішній попит, що підтримує достатньо високий рівень зайнятості, активізує інвестиційні процеси. Визначено, що розробка і реалізація фінансової політики мають базуватися на науково обґрунтованих концептуальних засадах, що дозволить досягти рівня збалансованості фінансової системи, підвищити ефективність фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку суспільства. Фінансова політика, як важливий інститут економічної системи, має відігравати провідну роль у визначенні цілей та завдань структурної трансформації податкової, бюджетної систем із одночасним підвищенням якості їх управління. Необхідним є підвищення ефективності видатків бюджету, збільшення частки фінансування національної оборони, особливої уваги потребує вдосконалення механізму бюджетного планування. На теперішній час розвитку економіки особливої актуальності набуває реалізація стимулюючої фінансової політики держави, яка має бути спрямована на відновлення позитивної динаміки економічного зростання, посилення конкурентоспроможності національної економіки та підвищення рівня добробуту населення. Фінансово-бюджетна політика відіграє важому роль як ефективний інструмент забезпечення економічного розвитку держави. Ефективність реалізації фінансово-бюджетної політики значною мірою залежить від якісного функціонування інституційних механізмів та рівня їх адаптованості до поточних умов і викликів. Формування фінансової політики має базуватися на науково обґрунтованих засадах, що дозволить забезпечити її збалансованість та результативність. Бюджетно-податкова політика має бути спрямована на зміцнення людського капіталу, конкурентоспроможності економіки. Від рівня обґрунтованості рішень щодо оподаткування, управління бюджетними видатками, регулювання дефіциту залежать перспективи соціально-економічного розвитку країни.

The article reveals the essence of the formation of financial and budgetary policy in the context of economic transformation. It is important that the financial mechanism provides for the concentration and redistribution of financial and economic resources, the orientation of the economy towards innovative development, ensuring balanced socio-economic development, and increasing welfare population. At the current stage of development, fiscal policy stimulates domestic demand, which supports a sufficiently high level of employment, and activates investment processes. It has been determined that the development and implementation of financial policy should be based on scientifically sound conceptual principles, which will allow achieving a level of balance financial system, to increase the efficiency of financial support for the socio-economic development of society. Financial policy, as an important institution of the economic system, should play a leading role in determining the goals and objectives of the structural transformation of the tax and budget systems while simultaneously improving the quality of their management. It is necessary to increase the efficiency of budget expenditures, increase the share of national defense financing, and special attention needs to be paid to improving the budget planning mechanism. At the present time of economic development, the implementation of a stimulating financial policy of the state, which should be aimed at restoring positive dynamics of economic growth, strengthening the competitiveness of the national economy and increasing the level of well-being of the population. Fiscal policy plays a significant role as an effective tool for ensuring the economic development of the state. The effectiveness of the implementation of fiscal policy largely depends on the quality functioning of institutional mechanisms and the level of their adaptability to current conditions and challenges. The formation of financial policy should be based on scientifically sound principles, which will ensure its balance and effectiveness. Fiscal policy should be aimed at strengthening human capital and the competitiveness of the economy. The prospects for the country's socio-economic development depend on the level of justification of decisions on taxation, budget expenditure management, and deficit regulation.

Ключові слова: фінанси, бюджет, фінансово-бюджетна політика, бюджетний механізм, трансформація економіки.

Key words: finances, budget, fiscal policy, budgetary mechanism, transformation of the economy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері розвитку фінансово-бюджетних відносин можна назвати праці Ш. Бланкарта [1], Дж. М. Кейнса, А. Парето, К. Рау, В. Танзі, П. Самуельсона, Дж. Стігліца. Питання фінансово-бюджетної політики досліджуються у працях вітчизняних вчених: Т. Канєвої [2, 6], С. Качули [4], І. Лук'яненко, А. Мазаракі, В. Макогон [7, 10], І. Любчак [8], М. Пасічного [2, 6], Ю. Радіонова, М. Тітарчука [7, 10], В. Федосова, І. Чугунова [2—10] та інших.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основним завданням дослідження є розкриття сутності та удосконалення механізмів формування фінансово-бюджетної політики в умовах трансформації економіки. Важливим є, що реалізація фіскальної політики потребує збалансованого підходу, який має забезпечити належне фінансування бюджетних зобов'язань і водночас створити умови для стійкого економічного зростання. Інституційна трансформація податкової системи має стимулювати залучення інвестицій у реальний сек-

тор економіки, забезпечити ефективність її впливу на соціально-економічне середовище. Необхідним є формування фінансово-бюджетної політики, включаючи регулювання бюджетних доходів і видатків, дефіциту бюджету, державного боргу, валютного курсу, платіжного балансу, що має здійснюватися з урахуванням обмеження бюджетних ресурсів.. Доцільним є розвиток сучасних підходів до формування дієвого фінансового планування, що має враховувати систему пріоритетів економічного та соціального розвитку країни і передбачати механізми реалізації поставлених цілей. Державні фінанси набувають особливого значення як інструмент впливу на суспільне відтворення, стимулювання економічного зростання, модернізацію структури економіки, розвиток основних галузей і прискорення науково-технічного прогресу. У сучасний період трансформаційних змін особливого значення набуває підвищення ефективності фінансово-економічної політики держави з урахуванням воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Фінансова політика виступає потужним інструментом стимулювання економічного розвитку держави. Формування пріоритетних напрямів фінансової політи-

ки сприяє зростанню результативності структурних змін в економіці, удосконаленню соціальної сфери, розвитку людського капіталу як основного чинника національного добробуту. Важливою передумовою ефективності фінансової політики є її виважене формування й реалізація з урахуванням впливу як екзогенних, так і ендегенних факторів на функціонування національної економіки. Доцільним є запровадження виваженого фінансово-бюджетного регулювання, орієнтованого на сучасні економічні реалії, зокрема на підтримання позитивних тенденцій економічного зростання, зменшення частки державного боргу у валовому внутрішньому продукті, зниження боргового навантаження на державний бюджет. Ефективність реалізації фінансово-бюджетної політики значною мірою залежить від якісного функціонування інституційних механізмів та рівня їх адаптованості до поточних умов і викликів. У сучасний період трансформаційних змін особливого значення набуває підвищення ефективності фінансово-економічної політики держави з урахуванням воєнного стану. Такий підхід передбачає здатність фінансово-бюджетної політики сприяти стабілізації економіки в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів. Розробка і реалізація фінансової політики мають базуватися на науково обґрунтованих концептуальних засадах, що дозволить досягти рівня збалансованості фінансової системи, підвищити ефективність фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку суспільства. Фінансова політика, як важливий інститут економічної системи, має відігравати провідну роль у визначенні цілей та завдань структурної трансформації податкової, бюджетної систем із одночасним підвищенням якості їх управління. Рівень реалізації інституційних механізмів фінансової політики значною мірою визначає темпи та сталість економічного розвитку країни. У сучасних умовах трансформацій економіки важливим є підвищення ефективності фінансово-економічної політики. Формування фінансової політики має базуватися на науково обґрунтованих засадах, що дозволить забезпечити її збалансованість та результативність.

Бюджетно-податкова політика має бути спрямована на зміцнення людського капіталу, конкурентоспроможності економіки. Від рівня обґрунтованості рішень щодо оподаткування, управління бюджетними видатками, регулювання дефіциту залежать перспективи соціально-економічного розвитку країни. Реалізація фіскальної політики потребує збалансованого підходу, який має забезпечити належне фінансування бюджетних зобов'язань і водночас створити умови для стійкого економічного зростання. Інституційна трансформація податкової системи має стимулювати залучення інвестицій у реальний сектор економіки, забезпечити ефективність її впливу на соціально-економічне середовище. В умовах економічної трансформації актуальним є посилення ролі держави у регулюванні соціально-економічних процесів, удосконалення управління бюджетно-податковою системою. Формування фінансово-бюджетної політики, включаючи регулювання бюджетних доходів і видатків, міжбюджетних відносин, дефіциту бюджету, державного боргу, платіжного балансу, має здійснюватися з урахуванням обмеження бюджетних ресурсів. Податкова політика держави має забезпечи-

ти стабільні джерела фінансування соціальної сфери, сприяти створенню умов для економічного зростання. Бюджет виконує важливу функцію інструменту соціального розвитку, зокрема, вплив на рівень добробуту населення здійснюється через встановлення мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму, тарифної сітки та посадових окладів бюджетників. У межах наявних фінансових можливостей держава прагне підвищити соціальні стандарти життя та матеріальне забезпечення незахищених верств населення.

Необхідним є підвищення ефективності видатків бюджету, збільшення частки фінансування національної оборони, особливої уваги потребує вдосконалення механізму бюджетного планування. Серед пріоритетних заходів податкової політики у контексті зниження податкового навантаження з метою формування сприятливих умов для ведення господарської діяльності слід визначити не стільки зниження ставок оподаткування, скільки здійснення інституційних трансформацій у системі взаємовідносин між фіскальними органами та платниками податків. Важливою складовою є розвиток сучасних підходів до формування дієвого фінансового планування, що має враховувати систему пріоритетів економічного та соціального розвитку країни і передбачати механізми реалізації поставлених цілей. У межах стратегічного фінансового планування вирішуються питання забезпечення стійкості та конкурентоспроможності економіки, підвищення соціальних стандартів і забезпечення обороноздатності держави. Для підвищення ефективності фінансової політики необхідним є постійний розвиток системи прогнозування фінансово-бюджетних показників. Державні фінанси набувають особливого значення як інструмент впливу на суспільне відтворення, стимулювання економічного зростання, модернізації структури економіки, розвиток ключових галузей і прискорення науково-технічного прогресу. Зокрема, через збільшення державних інвестицій активізується попит на робочу силу, що позитивно впливає на зростання зайнятості та обсягів виробництва. Державний і місцеві бюджети, фінансуючи соціальні програми, одночасно підтримують рівень внутрішнього попиту. Фінансова система виступає інструментом реалізації пріоритетних напрямів державної політики впливу на економічні та соціальні процеси, має враховувати специфіку національної економіки, рівень розвитку фінансових інститутів. Фінансовий механізм передбачає концентрацію та перерозподіл фінансово-економічних ресурсів, орієнтацію економіки на інноваційний розвиток, забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку, підвищення добробуту населення.

На сучасному етапі розвитку фінансово-бюджетна політика стимулює внутрішній попит, що підтримує достатньо високий рівень зайнятості, активізує інвестиційні процеси. Поєднання цих напрямів є вирішальним для результативності структурних перетворень, забезпечення узгодженості фінансово-економічної політики. Фінансова політика держави повинна забезпечувати належне виконання функцій соціального захисту і соціального розвитку. Це передбачає узгодження цілей фінансової політики з цілями соціально-економічного розвитку, вдосконалення середньострокового планування соціальних видатків, формування стандартів на-

дання соціальних послуг. Державна фінансова політика є ваговою складовою економічної політики держави, яка, справляє вплив на суспільний розвиток. У межах цієї політики визначаються ключові напрями економічного зростання, встановлюється загальний обсяг фінансових ресурсів, окреслюються їх джерела та напрями використання, розробляються відповідні механізми стимулювання соціально-економічних процесів. Зазначена політика являє собою систему державних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування фінансової системи, активізацію економічного розвитку та створення необхідного підґрунтя для реалізації державою своїх функцій і виконання поставлених завдань. В умовах сучасних економічних трансформацій особливої актуальності набуває проблема забезпечення фінансової збалансованості. Саме тому особливо важливим є дослідження теоретичних засад та обґрунтування напрямів реалізації державної фінансової політики. Окрім розробки прогнозних показників бюджету на середньострокову перспективу, важливим є також визначення бюджетної стратегії, що дозволить підвищити керованість бюджетного процесу. Для реалізації збалансованої бюджетної політики необхідно зосередитись на подальшому розвитку методологічних основ середньострокового бюджетного прогнозування, удосконаленні програмно-цільового підходу до планування видатків, посиленні взаємозв'язку між річним і перспективним бюджетним плануванням. Водночас необхідно посилювати стимулюючу функцію податкової системи, адаптуючи її до пріоритетів державної соціально-економічної політики.

Суттєвого значення набуває подальше спрощення процедур виконання податкових зобов'язань, підвищення якості податкових послуг, скорочення часових витрат на сплату податків, одночасно із посиленням ефективності податкового контролю. Рівень перерозподілу валового внутрішнього продукту через видаткову частину бюджету та її структура змінюються відповідно до макроекономічної ситуації в країні. Динаміка бюджетних видатків залежить від змін у фінансовій системі, процесів фінансової інтеграції, економічної динаміки та демографічної структури населення. Поетапне зростання видатків на соціальний захист стало необхідним для посилення соціальної складової бюджетної політики й підвищення рівня доходів малозабезпечених верств населення. Важливим залишається узгодження пріоритетів соціального захисту з фінансовими можливостями держави, удосконалення системи пенсійного забезпечення. Зростання бюджетних видатків повинно супроводжуватись підвищенням результативності бюджетної політики, що визначається на основі комплексної оцінки показників бюджетних програм. Пріоритетним напрямом державної політики виступає розвиток людського капіталу, оскільки він є ключовим фактором зростання продуктивності соціально-економічних відносин. Становлення бюджетних відносин є похідним від розвитку економіки, проте можливості бюджету як інструменту макроекономічного регулювання значною мірою залежать від умов і результатів виробництва та рівня розвитку економічних відносин.

Бюджетна політика функціонує як адаптивний інструмент, здатний реагувати на внутрішні та зовнішні

зміни економічного середовища, забезпечуючи економічний розвиток держави. Механізм впливу державних видатків на сукупний попит і виробництво передбачає їх збільшення під час економічного спаду та зниження в періоди зростання, що дозволяє здійснювати антикризове регулювання. Таким чином, пріоритети бюджетної політики мають визначатися в залежності від етапів економічного циклу, фінансового стану держави й запасу стійкості бюджетної системи. Це потребує впровадження відповідних інструментів бюджетного механізму на кожному конкретному етапі економічного розвитку. Методологічна база фінансового регулювання у сфері планування видатків бюджету ґрунтується на елементах програмно-цільового підходу: бюджетних програмах, виконавцях, системі показників результативності, інтеграція яких у бюджетний процес дозволила розширити інструментарій управління бюджетними ресурсами й зосередитись на досягненні конкретних результатів, що сприяє підвищенню ефективності бюджетного процесу. Підвищення обґрунтованості розподілу бюджетних ресурсів позитивно впливає на якість реалізації бюджетної політики. Врахування результативності виконання програм при формуванні бюджетних запитів дозволяє підвищити ефективність використання коштів і орієнтуватися на досягнення запланованих цілей. Сутність бюджетної політики як інструменту економічного регулювання виявляється в застосуванні бюджетної архітектури, узгодженості між усіма елементами бюджетної системи, що забезпечує вплив на темпи економічного зростання. Відповідно до стратегічних цілей економічного розвитку, зокрема підвищення її ендogenous потенціалу, виникає потреба у здійсненні інституційних змін у системі бюджетного регулювання, функціонування якої має відповідати структурі суспільних потреб і забезпечувати ефективну взаємодію між усіма учасниками бюджетного процесу. Досягнення цілей бюджетної політики значною мірою залежить від виваженого вибору та реалізації інструментів бюджетного регулювання. Тому ключовим завданням є чітке визначення пріоритетів бюджетної політики і результатів, яких слід досягти в процесі реалізації цієї політики. Суспільний розвиток зумовлює необхідність постійного вдосконалення взаємовідносин між суб'єктами бюджетного процесу, підвищення ефективності бюджетної політики в системі державного управління економікою.

ВИСНОВКИ

Фінансово-бюджетна політика відіграє вагому роль як ефективний інструмент забезпечення економічного розвитку держави. У середньостроковій перспективі пріоритетними напрямками фінансової політики держави мають стати удосконалення інституційного фінансово-економічного середовища; підвищення ефективності фінансово-бюджетного планування та прогнозування; підвищення результативності бюджетної політики, забезпечення макроекономічної збалансованості. Фінансовий механізм є складовою системи державного регулювання економіки, що спрямована на досягнення збалансованого розвитку як економічної, так і соціальної сфер. В умовах поступового відновлення економічного зростання посилюється й активізується роль держави у розвитку як виробничо-

го, так і фінансового секторів, у посиленій економічній підтримці суб'єктів підприємницької діяльності, збільшенні обсягів фінансування науково-дослідних робіт за рахунок державного бюджету, зростанні частки державних інвестицій у структурі валових капіталовкладень, розширенні обсягів державних замовлень. Підвищення обґрунтованості розподілу бюджетних ресурсів позитивно впливає на якість реалізації бюджетної політики. Врахування результативності виконання програм при формуванні бюджетних запитів дозволяє підвищити ефективність використання коштів і орієнтуватися на досягнення запланованих цілей. На сучасному етапі розвитку економіки особливої актуальності набуває реалізація стимулюючої фінансової політики держави, яка має бути спрямована на відновлення позитивної динаміки економічного зростання, посилення конкурентоспроможності національної економіки та підвищення рівня добробуту населення. Бюджетна політика функціонує як адаптивний інструмент, здатний реагувати на внутрішні та зовнішні зміни економічного середовища, забезпечуючи економічний розвиток держави. Така політика покликана створити передумови для стабільного економічного зростання, ґрунтуючись на ефективному використанні фінансово-бюджетних інструментів державного впливу. Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на забезпеченні збалансованого економічного розвитку суспільства.

Література:

1. Бланкарт Шарль. Державні фінанси в умовах демократії: пер. з нім., К.: Либідь, 2000. 654 с.
2. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання економіки: монографія / І.Я. Чугунов, Т.В. Канева, М.Д.Пасічний та ін.; за заг. ред. І.Я. Чугунова. К.: Глобус-Пресс, 2018. 354 с.
3. Чугунов І.Я., Брижан К.В. Бюджетна політика в умовах трансформації економіки // Економічний вісник університету. Переяслав-Хмельницький державний університет імені Григорія Сковороди. 2017. № 32/1. С. 241—251.
4. Чугунов І.Я., Качула С.В. Державна фінансова політика забезпечення соціального розвитку суспільства. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 87—98.
5. Chugunov I.Y. Budget mechanism for regulation of economic development. K.: NIOS, 2003. 488 p.
6. Budget policy of social development. Chugunov I., Kaneva T., Pasichnyi M. and other. General editorship Chugunov I. Scientific Route. Tallinn, Estonia. 2018. 348 p.
7. Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Krykun T. The budget policy of Ukraine under martial law. Public and Municipal Finance. 2023, № 12 (1), pp. 1—11.
8. Chugunov I., Liubchak I. Budgeting under martial law. Scientia fructuosa. 2024. № 5. P. 4—14.
9. Chugunov Igor. Financial and Budgetary Policy as a Component of the Resilience of State Finances and Socio-Economic Development of the Country. Demography and Social Economy. 2024 № 4 (58). P. 113—127.
10. Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Nychyk V., Hrehul V. Financial support for the economy development of Ukraine. Financial and credit activity: problems of theory and practice, 2024, № 1 (54). PP. 307—315.

References:

1. Blankart, Sh. (2000), *Derzhavni finansy v umovakh demokratii* [State finances in the conditions of democracy], Lybid', Kyiv, Ukraine.
2. Chuhunov, I.Ya. Kanieva, T.V. and Pasichnyi, M.D. (2018), *Biudzhethno-podatкова polityka u systemi rehuliuвання ekonomiky: monohrafiia* [Budget and tax policy in the system of economic regulation], Hlobus-Press, Kyiv, Ukraine.
3. Chuhunovm I.Ya. and Bryzhanm K.V. (2017), "Budgetary policy in the context of economic transformation", *Ekonomichnyj visnyk universytetu. Pereiaslav-Khmel'nyts'kyj derzhavnyj universytet imeni Hryhoriia Skovorody*, vol. 32/1, pp. 241—251.
4. Chuhunov, I.Ya. and Kachula, S.V. (2020), "State financial policy to ensure the social development of society", *Visnyk KNTEU*, vol. 2, pp. 87—98.
5. Chugunov, I.Y. (2003), *Budget mechanism for regulation of economic development*, NIOS, Kyiv, Ukraine.
6. Chugunov, I. Kaneva, T. and Pasichnyi, M. (2018), *Budget policy of social development*, Scientific Route, Tallinn, Estonia.
7. Chugunov, I. Makohon, V. Titarchuk, M. and Krykun, T. (2023), "The budget policy of Ukraine under martial law", *Public and Municipal Finance*, vol. 12 (1), pp. 1—11.
8. Chugunov, I. and Liubchak, I. (2024), "Budgeting under martial law", *Scientia fructuosa*, vol. 5, pp. 4—14.
9. Chugunov, I. (2024), "Financial and Budgetary Policy as a Component of the Resilience of State Finances and Socio-Economic Development of the Country", *Demography and Social Economy*, vol. 4 (58), pp. 113—127.
10. Chugunov, I., Makohon, V., Titarchuk, M., Nychyk, V., and Hrehul, V. (2024), "Financial support for the economy development of Ukraine", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 1 (54), pp. 307—315.

Стаття надійшла до редакції 28.07.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

М. В. Кочеров,
д. ю. н., професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8687-8604>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.259

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЛОБІЗМУ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

М. Kocherov,
Doctor of Science of Law, Professor of the Department of Public Management
and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"

WAYS TO IMPROVE THE INSTITUTIONALIZATION OF LOBBYING IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE

У статті досліджено основні проблеми інституціоналізації лобізму в системі публічного управління України в контексті ухвалення Закону "Про лобіювання" у 2024 році. Здійснено аналіз чинної нормативно-правової бази, що регулює лобістську діяльність, зокрема виявлено її основні недоліки та прогалини, які перешкоджають ефективній реалізації законодавчих положень. Особлива увага приділена аналізу європейської моделі інституціоналізації лобізму, де застосовуються механізми забезпечення прозорості, реєстрації лобістів, дотримання етичних стандартів і систематичного моніторингу. Ці підходи сприяють балансуванню інтересів різних учасників політичного процесу та підвищенню якості публічних рішень. Виявлено, що чинне українське законодавство концентрується переважно на процесі створення нормативних актів (нормотворчість), водночас недостатньо враховуючи важливі аспекти лобістської діяльності, пов'язані з реалізацією політики та оцінкою її ефективності. Відсутність чіткої інституційної рамки, зокрема підрозділу, відповідального за адміністрування і контроль лобізму, ускладнює практичну реалізацію закону та створює ризики формального дотримання без справжньої прозорості. Виявлено значні бар'єри для активної участі громадянського суспільства через складність реєстраційних процедур і звітності, що обмежує можливості неприбуткових і правозахисних організацій у лобістській діяльності, водночас створюючи переваги для комерційних структур із більшими ресурсами. Ці фактори призводять до нерівності доступу до впливу на владу. Визначено низку проблемних зон, серед яких: фрагментарність законодавства, відсутність механізмів інституційної відкритості (публічних консультацій, регулярного оприлюднення звітів, зворотного зв'язку з громадянами), а також недосконалість системи контролю і підзвітності. Ці прогалини стримують розвиток лобізму як легітимного елемента політичного процесу і знижують рівень довіри до публічних інституцій. Наголошено на необхідності комплексного реформування нормативно-правового поля, запровадження дієвих механізмів контролю і прозорості, а також адаптації найкращих зарубіжних практик.

The article examines the main challenges in the institutionalization of lobbying within Ukraine's public administration system in the context of the adoption of the Law "On Lobbying" in 2024. It provides an analysis of the current legal framework regulating lobbying activities, identifying key shortcomings and gaps that hinder the effective implementation of the law. Special attention is given to the European model of lobbying institutionalization, which employs mechanisms ensuring transparency, lobbyist registration, adherence to ethical standards, and systematic monitoring. These approaches help balance the interests of various political actors and improve the quality of public decision-making. The study reveals that the existing Ukrainian legislation primarily focuses on regulating lobbyists' influence on the legislative process (law-making), while insufficiently addressing important aspects of lobbying related to policy implementation and evaluation of its effectiveness. The absence of a clear institutional framework, particularly a designated body responsible for the administration and oversight of lobbying, complicates practical enforcement and creates risks of formal compliance without genuine transparency. Significant barriers for active participation of civil society are also identified, including the complexity of registration and reporting procedures, which limit the ability of nonprofit and human rights organizations to engage in lobbying activities, while favoring commercial entities with greater resources. These factors contribute to unequal access to influence over government decisions. A range of problematic areas are outlined, including legislative fragmentation, lack of institutional openness mechanisms (such as public consultations, regular publication of lobbying reports, and citizen feedback), and weaknesses in control and accountability systems. These gaps impede the development of lobbying as a legitimate element of the political process and reduce public trust in institutions. The article emphasizes the need for comprehensive reform of the legal framework, the introduction of effective control and transparency mechanisms, and the adaptation of best international practices.

Ключові слова: інституціоналізація лобізму, публічне управління, закон про лобіювання, прозорість, громадянське суспільство, контроль, реєстрація лобістів, європейські практики лобізму.

Key words: institutionalization of lobbying, public administration, lobbying law, transparency, civil society, control, lobbyist registration, European lobbying practices.

У сучасних демократичних державах лобізм виступає важливою складовою взаємодії між суспільством, бізнесом та органами публічної влади. В умовах зростання потреби у прозорості, підзвітності та легітимності управлінських рішень, формалізація і регламентація лобістської діяльності набуває особливої ваги. Світова практика свідчить, що належна інституціоналізація лобізму здатна забезпечити баланс інтересів, сприяти підвищенню якості політичних рішень та запобігати зловживанням владними повноваженнями.

Для України, яка перебуває у стані трансформації системи публічного управління та прагне до імплементації європейських стандартів належного врядування, питання інституціоналізації лобізму є надзвичайно актуальним. Попри тривалу відсутність чіткого правового регулювання у сфері лобістської діяльності, у 2024 році в Україні було ухвалено Закон "Про лобіювання" [1], що стало важливим кроком на шляху до інституалізації цієї сфери. Прийняття цього нормативного акту заклало правові засади для здійснення лобістської діяльності, визначення суб'єктів лобіювання, прозорості їхніх дій та механізмів контролю. Водночас, повноцінна інститу-

ціоналізація лобізму передбачає не лише наявність правової основи, а й ефективне функціонування відповідних інструментів реалізації, моніторингу, запобігання зловживанням тощо.

Незважаючи на прогрес у законодавчому врегулюванні, в практичному вимірі залишаються виклики щодо впровадження механізмів контролю, забезпечення прозорості взаємодії між заінтересованими сторонами та органами влади, а також формування інституційної спроможності органів публічної влади до адміністрування лобістської діяльності. Актуальність теми також зумовлена потребою у гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, що особливо важливо в контексті інтеграційного курсу України до ЄС.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Інституціоналізація лобізму є важливою складовою демократичного врядування, що дозволяє забезпечити відкритість політичного процесу, баланс інтересів та

прозорість ухвалення рішень. В українському контексті проблема інституціоналізації лобістської діяльності тривалий час залишалася поза межами системного правового врегулювання. Попри численні спроби прийняття відповідного законодавства, лише у 2024 році було ухвалено Закон України "Про лобіювання" [1], який започаткував нормативно-правову основу для регулювання цієї сфери. Водночас прийняття закону не вирішує всіх структурних проблем, постає необхідність не лише формально впровадити лобізм у правове поле, але й забезпечити його ефективне функціонування як легітимного інструменту публічного управління. Зокрема, недостатньо опрацьованими залишаються питання імплементації механізмів контролю, прозорості та звітності, а також взаємодії між суб'єктами лобістської діяльності та органами влади. У цьому контексті дослідження шляхів вдосконалення інституціоналізації лобізму в Україні є не лише науково обґрунтованим, а й надзвичайно актуальним з огляду на потребу реформування системи публічного управління у відповідності до європейських принципів належного врядування, прозорості та участі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі питання інституціоналізації лобізму розглядається крізь призму правового регулювання, прозорості процедур, етичних стандартів та запобігання прихованому впливу на процеси прийняття рішень. О. Волохов [2] наголошує на прагненні законодавця наблизити українське законодавство до європейських стандартів, акцентуючи при цьому на вузькому трактуванні лобізму та недосконалості механізмів контролю. В. Калетнік [3] звертає увагу на загрози прихованого впливу з боку неформальних акторів та обґрунтовує потребу у створенні міжвідомчих структур моніторингу. Д. Заєць [4] критично оцінює новий закон, вказуючи на ризик легалізації впливу великих суб'єктів і ускладнення доступу для громадського сектору. Вказане дозволяє констатувати, що вдосконалення інституціоналізації лобізму у системі публічного управління України є актуальним завданням наукового пошуку з огляду на потребу формування ефективної, прозорої та підзвітної системи публічного управління, здатної відповідати європейським стандартам.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виявлення ключових проблем, що перешкоджають ефективній інституціоналізації лобізму в Україні, та обґрунтування можливих напрямів удосконалення нормативного, інституційного та етичного забезпечення лобістської діяльності у системі публічного управління з урахуванням європейського досвіду.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Законодавче закріплення лобістської діяльності є необхідною умовою для її легалізації, унормування процедур взаємодії між представниками інтересів та органами влади, а також для запобігання зловживанням та прихованому впливу. Прийняття Закону України "Про лобіювання" у 2024 році стало поворотним моментом у

розвитку системи публічного управління, який заклав основу для формального визнання лобізму як правомірної діяльності. Водночас, оцінка правового поля та аналіз положень цього закону свідчать про наявність як суттєвих здобутків, так і потенційних ризиків, що потребують наукового осмислення.

Особливу увагу в цьому контексті заслуговують сучасні дослідження, присвячені юридичній природі лобістської діяльності, межах її правового регулювання та впливу на систему формування публічної політики. Однією з ґрунтовних праць, що розкриває ці питання, є робота О. Волохова "Правове регулювання лобіювання в Україні та його вплив на формування ефективного законодавства" (2024). Автор наголошує на тому, що новоприйнятий закон фактично є спробою наблизити українське законодавство до європейських стандартів прозорості та аналізує ключові поняття, закріплені у законі: "лобіювання", "лобіст", "винагорода", "комерційний інтерес" [2]. Вчений вказує на звужене трактування лобізму лише як впливу на процес правотворення (тобто підготовки та прийняття нормативно-правових актів), що потенційно виключає з регулювання значну частину впливів на виконавчу владу та регуляторну політику. Важливим аспектом аналізу є критика недостатньої деталізації механізмів реалізації закону, як-то порядок ведення реєстрів лобістів, звітності про контакти з представниками влади, чи повноваження органів контролю. Дослідник також звертає увагу на потребу в міжгалузевій координації законодавства, зокрема з антикорупційними нормами та нормами щодо конфлікту інтересів [2].

У роботі В. Калетніка "Аналіз національного законодавства в контексті протидії діяльності агентів впливу як одного з методів прихованого лобіювання" (2024) розглядається питання гібридних форм лобізму, які залишаються поза межами правового регулювання. Автор наголошує, що одним із ризиків є діяльність так званих "агентів впливу": організацій, фізичних осіб чи медіа-структур, які не мають офіційного статусу лобістів, проте системно впливають на формування державної політики. Науковець вказує на слабкість українського закону в частині механізмів виявлення таких непрямих форм впливу, особливо в контексті зовнішньої інформаційної агресії чи іноземного втручання. Автор рекомендує створення міжвідомчих аналітичних підрозділів при ВРУ або НАЗК, які здійснювали б моніторинг потенційних непрозорих практик впливу, а також доповнення закону положеннями про ризики інформаційно-психологічного впливу через неформальні канали [3].

Дослідження Д. Зайця "Сутність інституту лобіювання та закон України "Про лобіювання" 2024 року та його підвалини: парадоксальне порівняння" має критичний характер і зосереджене на суперечностях між метою та засобами реалізації закону [4]. Автор відзначає, що хоча закон декларує намір забезпечити прозорість, його реалізація може створити нові диспропорції. Зокрема, існує ризик, що великі політичні чи економічні гравці зможуть легалізувати свій вплив, в той час як інші учасники процесу, зокрема громадські організації чи ініціативні групи, опиняться у нерівному становищі через складність процедур реєстрації, звітності та формалізованих вимог. Дослідник ставить під сумнів ефек-

Таблиця 1. Основні проблемні зони інституціоналізації лобізму в Україні

Проблемна зона	Зміст проблеми	Наслідки	Необхідні кроки для усунення
Вузкий обсяг регулювання	Закон не охоплює реалізацію політики та інші форми впливу	Створення «сірих зон», через які можливий непрозорий вплив	Розширити сферу регулювання на всі етапи формування політики
Відсутність інституційної рамки	Немає незалежного органу для адміністрування та нагляду	Закон є декларативним, без ефективного механізму реалізації	Створити підрозділ з функціями моніторингу та контролю
Недоступність для громадського сектору	Відсутність спрощених процедур для НУО, правозахисників тощо	Асиметрія доступу: перевага за комерційними структурами	Запровадити окремі реєстраційні вимоги для неприбуткових організацій
Відсутність зв'язку з довірою до влади	Закон зосереджений на процедурах, але ігнорує механізми відкритості	Зниження легітимності лобізму та публічної політики	Інтегрувати чинні інструменти (консультації, звіти, петиції) у систему регулювання лобізму, забезпечивши їх обов'язковість, підзвітність і вплив на політичні рішення

Джерело: складено автором.

тивність запропонованого механізму контролю за дотриманням правил лобістської діяльності, вказуючи на відсутність чіткого повноважного органу з відповідним ресурсом. Крім того, автор висловлює застереження, що надмірне зарегулювання може парадоксально знизити реальну прозорість, коли учасники процесу будуть зацікавлені в уникненні формального статусу лобістів [4].

Аналіз вказаних праць дозволяє стверджувати, що прийняття Закону України "Про лобіювання" [1] є необхідним, але не вичерпним кроком до ефективної інституціоналізації лобізму. На рівні юридичних дефініцій зроблено спробу окреслити межі допустимої лобістської діяльності, однак надмірна вузькість формулювань і складність реалізації можуть обмежити ефективність закону. Однак очевидними є ще декілька ключових проблемних зон, які свідчать про фрагментарність та концептуальну незавершеність правового підходу.

По-перше, закон зосереджений виключно на впливі на нормотворчість, уникаючи широкого розуміння лобізму як системної діяльності щодо формування політики, у тому числі на етапах її реалізації та оцінки ефективності. Такий підхід звужує сферу дії закону та створює умови для обхідних маневрів шляхом використання "сірих зон", наприклад, через тіньовий вплив на виконавчі структури чи через медійну та експертну діяльність, що фактично є лобістською, але юридично не охопленою регулюванням.

По-друге, закон не створює чітко вираженої інституційної рамки для адміністрування лобістської діяльності. Відсутність незалежного уповноваженого органу або підрозділу з наглядовими функціями (на кшталт Transparency Register в ЄС) позбавляє закон механізму реалізації, перетворюючи його на декларативний документ. У перспективі це може зумовити формальне дотримання норм без фактичної прозорості.

По-третє, у законі наявні прогалини щодо участі громадянського суспільства у процесах лобізму. Йдеться не лише про формальне право здійснювати вплив на ухвалення рішень, а про відсутність спрощених процедур реєстрації для неприбуткових, громадських, правозахисних організацій, що фактично нівелює можливості для партисипативного лобізму. Водночас комерційні структури, які мають доступ до юридичних та консультативних ресурсів, можуть адаптуватися до нових вимог значно легше. Це створює асиметрію доступу до впливу на владу.

На концептуальному рівні також варто зауважити на відсутність чіткого зв'язку між інституціоналізацією лобізму та підвищенням довіри до органів влади. Наразі закон фокусує увагу на процедурних аспектах (реєстрація, звітування, обмеження), але не пропонує механізмів інституційної відкритості, таких як публічні консультації, регулярне оприлюднення лобістських звітів, зворотний зв'язок від громадян. Ці інструменти необхідні для трансформації лобізму з потенційно корупційної практики у складову легітимного політичного процесу. Виявлені прогалини, зокрема у сфері визначення предмета регулювання, відсутності належних механізмів контролю і підзвітності, а також ризики формального виконання вимог, свідчать про необхідність запозичення та адаптації кращих зарубіжних практик. Сукупність зазначених недоліків дозволяє виокремити ключові проблемні зони, які свідчать про фрагментарність та концептуальну незавершеність чинної моделі інституціоналізації лобізму в Україні. Узагальнений аналіз цих проблем подано у таблиці 1.

Особливу увагу заслуговує досвід Європейського Союзу та окремих держав-членів ЄС, які мають більш розвинені та структуровані моделі регулювання лобізму, що включають інституційно закріплені реєстри лобістів, кодифіковані етичні стандарти, а також дієві контрольні органи з відповідними повноваженнями.

Інституціоналізація лобізму в Європейському Союзі та країнах-членах базується на принципах прозорості, підзвітності та чіткого регулювання взаємодії між лобістами і владою. Основні складові таких моделей включають обов'язкові або добровільні реєстри лобістів, кодекси поведінки, а також уповноважені контролюючі органи.

Найпоширенішим інструментом є створення публічних реєстрів, у яких лобісти зобов'язані реєструватися та надавати інформацію про свої цілі, замовників, фінансування та контакти з посадовцями. Наприклад, Європейський реєстр прозорості (Transparency Register), що об'єднує Європейський парламент, Єврокомісію та Раду ЄС, є прикладом інтегрованої системи з жорсткими вимогами до розкриття інформації та дотримання етичних стандартів.

Європейський Союз поступово формував власну систему прозорості взаємодії між посадовими особами та представниками інтересів, яка набула завершеності в 2021 році із підписанням Інституційного договору про обов'язковий Реєстр прозорості (Interinstitutional agreement on a mandatory transparency register) між трьома головними органами ЄС — Європейським парламентом, Радою Європейського Союзу та Європейською комісією [5].

Цей документ унормував обов'язковість реєстрації для суб'єктів, які мають намір взаємодіяти з посадовими особами інституцій ЄС, запровадивши низку організаційних, етичних і контрольних механізмів, що стали взірцем для національних законодавств держав-членів.

Основні елементи моделі ЄС такі.

1. Обов'язкова реєстрація для доступу до органів влади. Реєстр прозорості встановлює, що жодна особа або організація не може здійснювати діяльність, спрямовану на вплив на політику або прийняття рішень в інституціях ЄС (зокрема, через зустрічі, консультації, подання позицій), без попередньої реєстрації у спеціальній базі даних. Реєстр охоплює такі суб'єкти: професійні лобісти; юридичні фірми, які діють від імені клієнтів; НУО, аналітичні центри, профспілки, бізнес-асоціації тощо.

2. Подання розширеної інформації. Учасники зобов'язані надавати: юридичну назву та контакти організації; інтереси, щодо яких здійснюється лобізм; кількість осіб, залучених до лобіювання; щорічний бюджет, спрямований на лобістську активність; клієнтів (у разі дії в чийсь інтерес); пов'язані ініціативи чи законопроекти; участь у комітетах, експертних групах, форумах. Це дозволяє не лише фіксувати сам факт лобістської активності, а й оцінювати її масштаби, інтенсивність і спрямованість.

3. Кодекс поведінки для представників інтересів. Усі зареєстровані суб'єкти повинні дотримуватися Кодексу поведінки, що є невід'ємною частиною системи. Він включає 16 принципів і вимог, серед яких: добросовісність і чесність у поданні інформації; заборона маніпуляцій і дезінформації; повага до принципів незалежності, прозорості, рівності доступу; надання актуальної і неупередженої інформації; обов'язок інформувати про конфлікти інтересів. У разі порушення Кодексу передбачені адміністративні наслідки, зокрема попередження, публічне оголошення порушення, виключення з Реєстру.

4. Контроль і моніторинг. Для забезпечення належного функціонування системи створено спільний Секретаріат Реєстру прозорості, що діє на основі міжінституційної співпраці, і Наглядову раду. Функції Секретаріату такі: перевірка достовірності поданих даних; прийом скарг; аудит записів; моніторинг дотримання Кодексу поведінки; надання рекомендацій щодо санкцій. Реєстр має публічний доступ, будь-який користувач може вільно ознайомитись із профілями зареєстрованих лобістів та змістом їхньої активності [6].

Отже, європейська модель інституціоналізації лобізму, закріплена в Інституційному договорі про обов'язковий Реєстр прозорості 2021 року, являє собою комплексний правовий механізм, що інтегрує етичні стандарти, процедури прозорості та інструменти незалежного контролю. Ця модель демонструє ефективний баланс між необхідністю забезпечення відкритого та легітимного представництва інтересів у процесі публічного управління та потребою у запобіганні можливим зловживанням або неформальному впливу на ухвалення політичних рішень.

З позиції українського законодавчого розвитку, зазначена система є надзвичайно цінною як орієнтир для вдосконалення національної моделі регулювання лобізму. Передусім, обов'язкова реєстрація представників інтересів створює передумови для прозорого контролю за їх доступом до державних інституцій. Розкриття повної та деталізованої інформації про характер, обсяг та фінансування лобістської діяльності унеможливорює функціонування тіншових схем впливу та сприяє легітимізації участі недержавних акторів у політичному процесі. Крім того, запровадження етичного контролю у формі Кодексу поведінки підвищує стандарти взаємодії між лобістами та посадовими особами, формуючи підґрунтя для підвищення рівня довіри суспільства до процесів формування публічної політики. Нарешті, наявність постійно діючого секретаріату та міжінституційного органу моніторингу забезпечує системність, сталість і дієвість функціонування всієї моделі, що значною мірою мінімізує ризики формального дотримання норм без реального впливу на практику управління.

Таким чином, імплементація основних елементів європейського підходу до інституціоналізації лобізму може стати одним із стратегічних напрямів для вдосконалення української моделі публічного управління, зорієнтованої на прозорість, підзвітність і демократичність.

Інституціоналізація лобізму потребує зрозумілих правил фіксації контактів із посадовцями та забезпечення суспільного доступу до цієї інформації. Одним із головних викликів у процесі інституціоналізації лобізму є забезпечення ефективного механізму прозорості, що ґрунтується на відкритому доступі до інформації про взаємодію представників інтересів із посадовими особами. У цьому контексті важливу роль відіграє запровадження декларацій контактів як інструменту профілактики потенційних зловживань та формування довіри до влади через суспільний контроль.

Ірландська модель, яка є однією з найсистемніших у Європі, запровадила механізм регулярного щотримісячного звітування з боку суб'єктів лобістської діяль-

ності. Згідно із Законом "Regulation of Lobbying Act" (2015), усі особи, які мають контакт із визначеними посадовцями, так званими *designated public officials*, зобов'язані надавати інформацію про предмет зустрічі, її учасників та зміст лобістського впливу. Усі ці дані збираються і публікуються на платформі реєстру лобістів, адміністрованій незалежним органом SIPO (Standards in Public Office Commission) [7].

Такий механізм надає змогу в режимі реального часу спостерігати за структурою впливу на процеси ухвалення рішень, і, що не менш важливо, фіксувати закономірності лобістської активності та здійснювати аналітичне відстеження політичних трендів і ризиків концентрації впливу. Наукові дослідження підтверджують ефективність подібних механізмів. Зокрема, у аналізі М.Хосровджерді (Mahmood Khosrowjerdi) "Належне врядування та прозорість національної інформації: порівняльне дослідження 117 країн" (2022) [8], встановлено безпосередню залежність між рівнем прозорості інформаційних потоків у державі та індексом довіри до публічних інституцій. Дослідник підкреслює, що у країнах із високим рівнем інформаційної відкритості спостерігається зменшення рівня корупції та підвищення ефективності реалізації публічної політики.

Аналогічну позицію займає і Група держав проти корупції (GRECO) Ради Європи, яка у своєму звіті за 2022 рік акцентувала на необхідності розширення формальної звітності про лобістські контакти, у тому числі через цифрові й неформальні канали, такі як месенджери або неофіційні консультації. На думку експертів GRECO, саме всебічна прозорість є гарантією суспільного контролю та подолання конфліктів інтересів, які традиційно супроводжують тіньовий вплив на державну політику [9].

У національному контексті, Україна зробила важливі кроки у напрямі запровадження подібної практики. Так, ухвалення Закону України "Про лобіювання" та прийняття Постанови Кабінету Міністрів від 1 жовтня 2024 р. № 1128 "Про затвердження Правил етичної поведінки суб'єктів лобіювання" (яка набирає чинності з 1 вересня 2025 року) [10], створило передумови для формування нормативної та етичної основи прозорого лобізму в Україні.

Однак науковці вже зараз вказують на потенційні прогалини в імплементації. Зокрема, відсутність механізмів "охолоджувального періоду" для колишніх посадовців, слабка деталізація процедур розкриття конфліктів інтересів і невизначені технічні аспекти фіксації лобістських контактів можуть знизити довіру до реформ, навіть за наявності позитивних декларативних інструментів.

Зусиллями НАЗК у 2025 році розпочато створення Онлайн-реєстру прозорості, що має запрацювати у тестовому режимі у серпні 2025 року [11]. Очікується, що цей реєстр включатиме відкриту базу даних щодо всіх зареєстрованих лобістів, інформацію про їхні контакти з посадовими особами, цілі лобістської активності та фінансову звітність. Запровадження регулярної звітності й легкий онлайн-доступ до неї стане важливою умовою для виконання антикорупційної, демократичної та моніторингової функції лобізму в системі публічного управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що запровадження прозорих, підзвітних та легітимних механізмів взаємодії між представниками влади та заінтересованими сторонами є головним чинником вдосконалення інституціоналізації лобізму у системі публічного управління України. У сучасних умовах лобізм повинен розглядатися не як тіньове явище, що підриває довіру до влади, а як регульований інструмент представництва інтересів, здатний сприяти якості управлінських рішень та посиленню суспільного контролю.

У контексті подальшого розвитку нормативного регулювання лобістської діяльності в Україні можна окреслити низку ключових тенденцій, що, на нашу думку, визначатимуть ефективність та глибину процесу інституціоналізації лобізму:

По-перше, актуалізується зростання суспільного запиту на прозорість контактів між посадовими особами та представниками заінтересованих груп. У зв'язку з цим простого дотримання формальних вимог щодо реєстрації лобістів буде недостатньо. Необхідно впроваджувати більш деталізовані процедури звітності, які включатимуть інформацію про зміст, мету, частоту та результати таких взаємодій. Зразком у цьому контексті може слугувати ірландська система з обов'язковими регулярними деклараціями, що стали інструментом публічного моніторингу впливу на політику.

По-друге, існує загроза інституційної інерції, тобто зволікання з утворенням або належним функціонуванням органів, уповноважених контролювати дотримання етичних стандартів та норм закону про лобіювання. Якщо відповідні інституції не будуть мати достатніх повноважень, ресурсного забезпечення чи політичної незалежності, навіть прогресивне законодавство залишатиметься декларативним, втрачаючи свою регуляторну силу у практичному вимірі.

По-третє, актуальним є поступове розширення сфери правового регулювання лобістської діяльності. Сьогодні більшість законодавчих приписів зосереджені переважно на центральних органах виконавчої та законодавчої влади. Однак з огляду на процеси децентралізації, що активно впроваджуються в Україні, вкрай важливо охопити правовими нормами лобіювання на рівні територіальних громад. Саме тут нерідко виникають конфлікти інтересів, що не потрапляють у поле зору центральних антикорупційних механізмів.

По-четверте, реалії політичної культури вказують на високу ймовірність формального дотримання законодавчих вимог при одночасному неформальному порушенні правил через посередників, експертні ради, ЗМІ чи підконтрольні громадські організації. Такі схеми вимагають упередження через продуману архітектуру прозорості та механізмів відповідальності.

Отже, для забезпечення повноцінної інституціоналізації лобізму у публічному управлінні України необхідно не лише вдосконалювати нормативно-правову базу, а й враховувати інституційні ризики, запобігати со-

ціальній девіації механізмів регулювання та формувати культуру добрососуської взаємодії між державою і громадськістю. Перспективні напрями подальших досліджень можуть охоплювати розробку індикаторів ефективності лобістської звітності, порівняльний аналіз етичних кодексів у країнах ЄС, а також вивчення впливу регульованого лобізму на зміцнення довіри до органів влади.

Література:

1. Про лобіювання: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text>
2. О. Волохов. Правове регулювання лобіювання в Україні та його вплив на формування ефективного законодавства. Нове українське право. 2024. № 6. URL: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/682>
3. В. Калетник. Аналіз національного законодавства в контексті протидії діяльності агентів впливу як одного з методів прихованого лобіювання. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія "Право". 2024. Випуск 84: частина 3. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/20-2.pdf>
4. Д. Г. Заєць. Сутність інституту лобіювання та закон України "Про лобіювання" 2024 року та його підвалини: парадоксальне порівняння. Юридична Україна. URL: <https://jur-ukraine.com/sutnist-institutu-lobiyuvannya-ta-zakon-ukrayiny-pro-lobiyuvannya-2024-roku-ta-jogo-pidvalyny-paradoksalne-porivnyannya/>
5. Lobbying regulation — the EU mandatory transparency register. Interinstitutional Agreement on a mandatory transparency register. EUR-Lex, 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/lobbying-regulation-the-eu-mandatory-transparency-register.html>
6. Lobbying regulations in the EU. AALEP, 2019. URL: <https://aalep.eu/lobbying-regulations-eu>
7. Irish Register of Lobbying brings transparency to policymaking and influence peddling (Register of Lobbying). 2016. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/egovernment/document/irish-register-lobbying-brings-transparency-policymaking-and-influence-peddling-register-lobbying>
8. Mahmood Khosrowjerdi. Good governance and national information transparency: A comparative study of 117 countries. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2210.13151>
9. GRECO urges European governments to increase transparency and accountability of lobbying. 2022. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/greco-urges-european-governments-to-increase-transparency-and-accountability-of-lobbying>
10. Про затвердження Правил етичної поведінки суб'єктів лобіювання: постанова КМУ від 1 жовтня 2024 р. № 1128. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1128-2024-%D0%BF#Text> (набуває чинності 01.09.2025.)
11. Лобіювання в Україні: триває розробка Реєстру прозорості. НАЗК. 2025. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/lobiyuvannya-v-ukraini-tryvae-rozrobka-reestru-prozorosti/>

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On Lobbying", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text> (Accessed: 22 February 2025).
 2. Volokhov, O. (2024), "Legal Regulation of Lobbying in Ukraine and Its Impact on the Formation of Effective Legislation", New Ukrainian Law, vol. 6, Available at: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/682> (Accessed: 15 February 2025).
 3. Kaletnik, V. (2024), "Analysis of National Legislation in the Context of Counteracting the Activities of Agents of Influence as a Method of Covert Lobbying", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law, Vol. 84, no. 3, Available at: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/20-2.pdf> (Accessed: 11 March 2025).
 4. Zaiets, D.H. (2024), "The Essence of the Institute of Lobbying and the Law of Ukraine 'On Lobbying' of 2024: A Paradoxical Comparison", Legal Ukraine, Available at: <https://jur-ukraine.com/sutnist-institutu-lobiyuvannya-ta-zakon-ukrayiny-pro-lobiyuvannya-2024-roku-ta-jogo-pidvalyny-paradoksalne-porivnyannya/> (Accessed: 16 March 2025).
 5. EUR-Lex (2021), "Lobbying Regulation — The EU Mandatory Transparency Register: Interinstitutional Agreement", Available at: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/lobbying-regulation-the-eu-mandatory-transparency-register.html> (Accessed: 08 February 2025).
 6. AALEP (2019), "Lobbying Regulations in the EU", Available at: <https://aalep.eu/lobbying-regulations-eu> (Accessed: 29 March 2025).
 7. European Commission (2016), "Irish Register of Lobbying Brings Transparency to Policymaking and Influence Peddling", Interoperable Europe, Available at: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/egovernment/document/irish-register-lobbying-brings-transparency-policymaking-and-influence-peddling-register-lobbying> (Accessed: 08 April 2025).
 8. Khosrowjerdi, M. (2022), "Good Governance and National Information Transparency: A Comparative Study of 117 Countries", arXiv preprint, Available at: <https://arxiv.org/abs/2210.13151> (Accessed: 05 April 2025).
 9. Council of Europe (2022), "GRECO Urges European Governments to Increase Transparency and Accountability of Lobbying", Available at: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/greco-urges-european-governments-to-increase-transparency-and-accountability-of-lobbying> (Accessed: 27 May 2025).
 10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On the Approval of the Code of Ethical Conduct for Lobbying Entities", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1128-2024-%D0%BF#Text> (Effective from: 01 September 2025) (Accessed: 08 April 2025).
 11. National Agency on Corruption Prevention (2025), "Lobbying in Ukraine: Transparency Register Under Development", Available at: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/lobiyuvannya-v-ukraini-tryvae-rozrobka-reestru-prozorosti/> (Accessed: 21 May 2025).
- Стаття надійшла до редакції 13.07.2025 р.*

І. М. Грищенко,

*д. держ. упр, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8191-1177>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.266

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У КОНТЕКСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

I. Gryshchenko,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,

Professor of the Department of Public Management and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"

STATE REGULATION OF BANKING INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF THE APPLICATION OF INNOVATIVE INFORMATION TECHNOLOGIES

Стаття присвячена дослідженню питань застосування інноваційних інформаційних технологій у державному регулюванні діяльності банківських установ в Україні, країнах Європейського Союзу, Великобританії та Сінгапуру. Встановлено, що в умовах цифрової трансформації банківські установи зазнають суттєвих змін, зумовлених стрімким розвитком інноваційних інформаційних технологій. Такі процеси, як впровадження мобільного банкінгу, штучного інтелекту, блокчейн-рішень та відкритого банкінгу, радикально змінюють характер фінансових послуг і формують нову архітектуру ринку, що, своєю чергою, ставить перед державними регуляторами завдання перегляду класичних підходів до нагляду й контролю.

З'ясовано, що цифровізація охоплює всі ключові аспекти банківської діяльності — від автоматизації операцій до створення цифрових фінансових екосистем. Виявлено основні регуляторні ризики: правова невизначеність статусу новітніх продуктів, кіберзагрози, зниження ефективності традиційних інструментів контролю. Проведено аналіз нормативно-правової бази України, що регламентує цифрові фінансові послуги, зокрема щодо "регуляторних пісочниць" (Regulatory sandboxes), відкритого банкінгу, платіжних послуг та віртуальних активів. Обґрунтовано, що застосування штучного інтелекту дозволяє ефективно обробляти дані, зокрема виявляти бенефіціарних власників по всьому світу, аналізувати зв'язки, місцезнаходження, використання підставних компаній, офшорні зони та банківські дані учасників тендерів. Встановлено, що одним із ключових механізмів, який поступово інтегрується у національну регуляторну практику, є запровадження "регуляторних пісочниць", цінність яких полягає в їх здатності поєднувати інноваційність з керованістю. Regulatory sandboxes стимулюють технологічний розвиток банківського сектора, даючи змогу розробникам перевірити життєздатність своїх ідей в реальних умовах без повного навантаження традиційного регулювання, водночас, регулятор отримує емпіричні дані, необхідні для обґрунтованого прийняття рішень щодо адаптації або модифікації чинного нормативного поля. Тож "регуляторні пісочниці" стають своєрідним каналом зворотного зв'язку між інноваційною практикою та регуляторною політикою, що є особливо важливим у ситуаціях швидкої технологічної еволюції. У такому форматі держава виступає не тільки в ролі наглядача, а й у ролі партнера, який зацікавлений у розвитку стійкої та технологічно адаптивної фінансової екосистеми.

The article is devoted to the study of the application of innovative information technologies in state regulation of banking institutions in Ukraine, the European Union, Great Britain and Singapore. It has been established that in the context of digital transformation, banking institutions are undergoing significant changes due to the rapid development of innovative information technologies. Processes such as the introduction of mobile banking, artificial intelligence, blockchain solutions, and open banking are radically changing the nature of financial services and shaping a new market architecture, which, in turn, challenges state regulators to review classic approaches to supervision and control.

It was found that digitalization encompasses all key aspects of banking activities — from automation of operations to the creation of digital financial ecosystems. The main regulatory risks were identified: legal uncertainty of the status of new products, cyber threats, and a decrease in the effectiveness of traditional control tools. An analysis of the regulatory framework of Ukraine regulating digital financial services was conducted, in particular regarding "regulatory sandboxes", open banking, payment services, and virtual assets. It is substantiated that the use of artificial intelligence allows for effective data processing, in particular, identifying beneficial owners around the world, analyzing connections, locations, use of shell companies, offshore zones, and bank details of tender participants. It has been established that one of the key mechanisms that is gradually being integrated into national regulatory practice is the introduction of "regulatory sandboxes", the value of which lies in their ability to combine innovation with manageability. Regulatory sandboxes stimulate technological development in the banking sector by allowing developers to test the viability of their ideas in real-world conditions without the full burden of traditional regulation, while providing the regulator with the empirical data necessary to make informed decisions about adapting or modifying the current regulatory framework. Therefore, "regulatory sandboxes" become a kind of feedback channel between innovative practice and regulatory policy, which is especially important in situations of rapid technological evolution. In this format, the state acts not only as an overseer, but also as a partner interested in the development of a sustainable and technologically adaptive financial ecosystem.

Ключові слова: механізми та інструменти державного регулювання, принцип проактивного регулювання, державний регулятор, регуляторна політика, регуляторний вплив, пруденційний нагляд, банківська діяльність, банківський сектор, цифровізація, цифрові канали обслуговування, фінансові інновації, фінансові технології, відкритий банкінг, необанки, блокчейн, штучний інтелект, кібербезпека, механізм регуляторної пісочниці, захист персональних даних, прозорість банківських операцій, цифрові фінансові послуги, технологічно адаптивна фінансова екосистема.

Key words: mechanisms and instruments of state regulation, the principle of proactive regulation, state regulator, regulatory policy, regulatory influence, prudential supervision, banking, banking sector, digitalization, digital service channels, financial innovations, financial technologies, open banking, neobanks, blockchain, artificial intelligence, cybersecurity, regulatory sandbox mechanism, personal data protection, transparency of banking transactions, digital financial services, technologically adaptive financial ecosystem.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації банківського сектора виникає необхідність переосмислення традиційних підходів до державного регулювання фінансових установ. Швидкий розвиток інноваційних інформаційних технологій, зокрема фінтех-рішень, блокчейн-сервісів, штучного інтелекту та хмарних обчислень, призводить до зміни операційних моделей банків і водночас ускладнює контроль за їх діяльністю з боку державних регуляторів. Ці зміни створюють нові виклики для забезпечення фінансової стабільності, кібербезпеки, захисту персональних даних та прозорості банківських операцій.

Незважаючи на окремі спроби адаптації регуляторної політики до цифрових умов, існує дефіцит комплексного підходу до формування ефективної моделі регуляторного впливу на банківські установи в умовах інтенсивної цифровізації. Водночас недостатньо розроблені механізми синхронізації впровадження інновацій з регуляторними вимогами можуть стати як джерелом системних ризиків, так і стримуючим чинником технологічного прогресу в банківському секторі. Таким чином, проблема узгодження державного регулювання з вимогами цифрової доби потребує наукового аналізу та розробки практичних рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання державного регулювання банківської діяльності в умовах цифровізації дедалі активніше вис-

вітлюється в українській науковій літературі, однак аналіз опублікованих джерел виявляє наявність низки прогалин, що потребують подальшого дослідження. Насамперед варто відзначити наукову працю Ю. Манащинської та М. Фірчук-Лукашевої [1], в якій авторки акцентують увагу на важливості збалансованого підходу до регулювання банків із позицій сталого розвитку. Вони підкреслюють, що у процесі цифровізації підвищується роль не лише інституційної стійкості банків, а й захисту прав споживачів фінансових послуг. Водночас увага в цій роботі зосереджена переважно на споживчому вимірі функціонування банківської системи, без достатньої деталізації механізмів державного реагування на виклики, зумовлені впровадженням нових технологій.

Веретельніков І. О. [2] здійснює систематизацію основних світових моделей державного регулювання банківського сектора, приділяючи особливу увагу порівнянню жорсткого нагляду та м'якого партнерського регулювання. Автор показує, що в умовах зростання інституційної складності цифрових фінансових послуг ефективність традиційних підходів до регулювання істотно знижується. Однак, попри ґрунтовну типологізацію моделей, у публікації відсутній конкретний аналіз їх адаптивності до цифрового середовища та можливостей застосування у правовій системі України, що ускладнює практичне використання зроблених висновків для трансформації вітчизняної регуляторної політики.

До ключових досліджень нормативно-правових проблем інтеграції з європейським простором належить робота К. В. Штогрін [3], яка порушує питання гармонізації законодавства України з нормами ЄС у сфері банківського права. Зокрема, авторка відзначає наявність суттєвих розбіжностей між принципами функціонування українського та європейського фінансового ринку, що обумовлює потребу у кодифікації нових цифрових норм і оновленні регуляторної бази. Утім, проблема забезпечення балансу між європейськими стандартами та інноваційною практикою у вітчизняному банківському секторі залишається відкритою.

Публікація А. М. Пугача та Н. І. Демчук [4] розкриває зміни у державному регулюванні банків під впливом економічної кризи. Автори роблять акцент на необхідності підвищення стабілізаційної функції регулятора, однак дослідження майже не враховує аспектів цифрової трансформації, що істотно змінює джерела ризиків і характер регуляторного впливу. Це створює розрив між традиційним і цифровим виміром кризового регулювання.

У праці І. М. Товкуна та Т. С. Зубко [5] проаналізовано проблемні моменти правового регулювання банківської діяльності, зокрема невизначеність нормативного статусу окремих фінансових послуг і прогалини у законодавчому забезпеченні фінансового моніторингу. Автори звертають увагу на нестачу спеціалізованих актів, що регулюють взаємодію банків з новими технологічними компаніями. Попри важливі спостереження, у дослідженні практично відсутній аналіз міжнародного досвіду, а також механізмів адаптації законодавства до інноваційних умов, що обмежує його застосування для розробки цілісної регуляторної стратегії.

Проблему невизначеності діяльності також розкриває І. М. Грищенко [6], яка вказує, що "ми живемо в історичний період, коли всі усталені у світі норми, правила, міжнародні угоди, що здавалися непорушними, стрімко втрачають свою силу. Світ стає більш непередбачуваним: технології розвиваються швидше, ніж суспільство встигає адаптуватися; глобальні кризи, як-то фінансова криза 2008 року, чи пандемія COVID-19" [6] змушують шукати нові підходи до управління та державного регулювання. На перетині теорії та практики інституційного розвитку банківського регулювання знаходиться праця К. В. Далгич [7]. Автор пропонує концепцію поетапного вдосконалення функцій банківського нагляду шляхом посилення аналітичної та проактивної складової регулювання. Водночас у роботі майже не розглянуто вплив фінансових інновацій — зокрема FinTech, блокчейн-рішень та штучного інтелекту — на динаміку інституційних змін у регуляторному середовищі.

Таким чином, проаналізовані джерела створюють фундаментальне підґрунтя для осмислення сучасних підходів до регулювання банківської діяльності, однак виявляється низка недостатньо висвітлених аспектів. Зокрема, це питання нормативного охоплення цифрових банківських послуг, ефективності регуляторних відносин у національних умовах, можливостей імплементації міжнародних практик та потреби в системному оновленні регуляторної бази у відповідь на цифровізацію. Заповнення зазначених прогалин і становить предмет дослідження у межах цієї статті.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження особливостей державного регулювання діяльності банківських установ в умовах цифрової трансформації фінансового сектора, а також визначення напрямів адаптації регуляторної політики до викликів, що виникають у зв'язку із впровадженням інноваційних інформаційних технологій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Упродовж останнього десятиліття банківська система багатьох країн, зокрема й України, зазнала глибоких трансформацій, спричинених стрімким впровадженням цифрових технологій, що кардинально змінюють логіку функціонування фінансових установ. Цифровізація перестала бути лише інструментом модернізації окремих банківських процесів і набула системного характеру, охоплюючи як внутрішні організаційну структуру банків, так і взаємодію з клієнтами, партнерами та державними органами. Йдеться, зокрема, про оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів за рахунок автоматизації документообігу, використання електронного цифрового підпису, впровадження систем штучного інтелекту для аналізу кредитних ризиків, поведінкової аналітики клієнтів та виявлення шахрайських транзакцій.

Водночас зростає значення цифрових каналів обслуговування, серед яких ключовими стали мобільні додатки, дистанційні платформи онлайн-банкінгу, інтеграція сервісів у соціальні мережі та інші цифрові екосистеми. Така трансформація спрямована на забезпечення максимального комфорту клієнтів і оперативності фінансових операцій, що водночас стимулює конкурен-

Таблиця 1. Цифрові трансформації банківського сектора та їх регуляторні виклики

Напрямок цифровізації	Ключові технології	Приклади впровадження	Регуляторні виклики
Автоматизація внутрішніх операцій	Роботизовані процеси (RPA), штучний інтелект (AI)	Обробка платежів, верифікація клієнтів, скоринг кредитних ризиків	Контроль за прозорістю алгоритмів, забезпечення аудиту цифрових процесів
Взаємодія з клієнтами через цифрові канали	Мобільний банкінг, чат-боти, омніканальні платформи	Додатки для онлайн-банкінгу, електронні платформи самообслуговування	Захист персональних даних, цифрова інклюзія, регулювання дистанційної ідентифікації
Інноваційні фінансові продукти	FinTech, DeFi, Smart Contracts	Необанки, цифрові гаманці, платформи кредитування	Визначення правового статусу нових учасників ринку, регулювання криптоактивів
Застосування блокчейн та DLT	Розподілений реєстр, цифрові токени	Внутрішньобанківські перекази, цифрова ідентифікація, токенизація активів	Відсутність стандартів, складність транскордонного регулювання
Кібербезпека та захист інфраструктури	Системи виявлення загроз, біометрія, шифрування	Багаторівнева автентифікація, системи управління інцидентами	Гармонізація вимог до інформаційної безпеки, підвищення стійкості систем

Джерело: власна розробка автора.

цію на ринку і прискорює адаптацію банків до нових технологічних реалій. Усе це обумовлює зростання попиту на впровадження інноваційних інструментів, зокрема штучного інтелекту (далі — AI), машинного навчання, біометричної ідентифікації клієнтів, блокчейн-рішень і хмарних обчислень, які сприяють як підвищенню ефективності, так і посиленню безпеки банківських операцій.

У результаті цифрова трансформація банківських установ перестала розглядатися як додатковий або факультативний напрям розвитку, вона стала критично необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності. У сучасному середовищі лише ті банки, які активно впроваджують технологічні інновації та пропонують клієнтам сучасні, швидкі, персоналізовані сервіси, зберігають лідерські позиції на ринку. Інституції, що ігнорують цифровізацію, ризикують втратити клієнтську базу, зіткнутися з проблемами операційної ефективності та зазнати труднощів з боку регуляторного тиску в умовах жорсткіших вимог до прозорості, кібербезпеки та фінансової звітності.

У цьому контексті значного впливу на структуру ринку фінансових послуг набуває розвиток фінансових технологій (далі — FinTech), які надають новий вимір банківській конкуренції. FinTech-компанії, завдяки гнучкості, здатності швидко масштабуватися й орієнтації на інновації, забезпечують клієнтів альтернативними інструментами доступу до фінансових послуг — від мобільних гаманців та платіжних сервісів до краудфінансових платформ і P2P-кредитування [8]. Поява необанків (банків, що функціонують винятково в цифровому середовищі, без фізичних відділень), а також децентралізованих фінансових платформ (далі — DeFi), які використовують смарт-контракти для автономного управління фінансовими операціями, формує нову архі-

тектуру фінансового ринку, що виходить за межі традиційних банківських моделей.

З урахуванням цього дедалі актуальнішою стає проблема відповідності класичних механізмів державного регулювання сучасним умовам цифрової економіки. Багато традиційних інструментів, таких як ліцензування, пруденційний нагляд, вимоги до капіталу чи нормативне резервування, розроблялися в умовах домінування офлайн-банкінгу й можуть виявитися малоефективними щодо нових цифрових суб'єктів ринку, які працюють за іншою логікою. Особливу складність становить регуляторне охоплення фінансових послуг, які надаються в межах транснаціональних цифрових платформ або на основі криптовалют, оскільки вони не завжди підпадають під дію чинного національного законодавства й можуть діяти поза юрисдикцією національних регуляторів. З огляду на викладене, доцільним є узагальнення ключових аспектів впливу цифровізації на банківську діяльність та відповідні виклики для системи державного регулювання (табл. 1).

Сучасні трансформаційні процеси в банківській сфері, пов'язані з інтенсивним впровадженням цифрових технологій, зумовлюють необхідність перегляду та оновлення нормативно-правових засад державного регулювання. Цифрові інновації не лише змінюють операційні моделі банків, а й створюють нові регуляторні зони невизначеності, що вимагає адекватного нормативного реагування з боку держави. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження чинного нормативно-правового поля, яке формує правову основу для функціонування банків у цифровому середовищі.

Як бачимо з рис. 1 Україна активно впроваджує інноваційні цифрові технології для регулювання діяльності банківських установ. Розпочався процес застосування штучного інтелекту (AI), який визначають як систему,



Рис. 1. Основні напрями використання інноваційних технологій

Джерело: власна автором.

здатну демонструвати розумну поведінку, аналізуючи середовище та приймаючи автономні рішення для досягнення визначених цілей. Відмінність AI від традиційних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) полягає в його здатності до самостійного навчання. Замість того щоб програміст створював алгоритми для кожного можливого сценарію, AI здатне самостійно знаходити рішення завдяки своїм алгоритмам. Штучний інтелект дозволяє ефективно обробляти дані, зокрема виявляти бенефіціарних власників по всьому світу, аналізувати зв'язки, місцезнаходження, використання підставних компаній, офшорні зони та банківські дані учасників тендерів. Його потенціал особливо корисний у таких критичних процесах, як реєстрація землі та власності, управління соціальними виплатами, перевірка особистих даних та оформлення державних контрактів.

На національному рівні ключовим регулятором банківської діяльності залишається Національний банк України (далі — НБУ), який водночас виконує функції як класичного пруденційного наглядача, так і драйвера цифрової трансформації фінансового сектору. Зокрема, у стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року, ухваленій за ініціатииви НБУ, було передбачено створення сприятливого середовища для розвитку фінансових технологій, стимулювання інновацій та адаптацію регуляторної політики до цифрових реалій [9]. Незважаючи на те, що термін дії стратегії закінчив-

ся, її реалізація мала значний вплив на розвиток фінансового сектору України. Важливим кроком у цьому напрямі стало ухвалення Закону України "Про платіжні послуги", який значно розширив рамки для функціонування нових гравців фінансового ринку, таких як постачальники нефінансових платіжних послуг, і створив передумови для імплементації стандартів ЄС, зокрема, PSD2 [10].

У межах цієї реформи було запроваджено поняття відкритого банкінгу (Open Banking), що зобов'язує банки надавати доступ до клієнтських рахунків зовнішнім постачальникам через API, за згодою клієнта. Це дозволяє формувати нові цифрові сервіси, але водночас вимагає підвищення вимог до інформаційної безпеки, ідентифікації та автентифікації користувачів, що вже частково врегульовано положенням НБУ № 42 від 2021 року, яке встановлює вимоги до кіберзахисту в банківській системі [11].

Крім того, дієвим інструментом цифровізації стала платформа електронного документообігу НБУ, а також впровадження Єдиного реєстру рахунків, що дозволяє забезпечити прозорість фінансових потоків і полегшує здійснення фінансового моніторингу. Водночас значна частина цифрових активів, зокрема криптовалюти, і дотепер перебуває в зоні нормативної невизначеності, попри прийняття Закону України "Про віртуальні активи", який формально визначив правовий статус таких активів, але не введений у дію в повному обсязі через

відсутність узгоджених змін до Податкового кодексу [12].

На рівні підзаконних актів Національний банк України здійснює активні кроки щодо формування нових регуляторних інструментів, адаптованих до умов цифрової економіки. Одним із ключових механізмів, який поступово інтегрується у національну регуляторну практику, є запровадження так званих "регуляторних пісочниць" (Regulatory sandboxes). Цей інститут є відносно новим явищем у системі фінансового регулювання, однак він уже продемонстрував високу ефективність у низці країн із розвинутою цифровою фінансовою інфраструктурою, зокрема у Великій Британії, Сінгапурі, Австралії та країнах Європейського Союзу.

Суть механізму регуляторної пісочниці (Regulatory sandboxes) полягає у створенні контрольованого середовища, в межах якого фінансові установи, стартапи або інші учасники ринку мають можливість тестувати інноваційні продукти, послуги чи бізнес-моделі без повного дотримання всіх регуляторних вимог, які зазвичай застосовуються до традиційних суб'єктів фінансового ринку. Водночас таке тестування відбувається під постійним наглядом з боку регулятора, що дає змогу оперативно виявляти ризики, оцінювати вплив інновацій на стабільність фінансової системи, права споживачів, а також відповідність технологій стандартам безпеки й прозорості.

Цінність "регуляторних пісочниць" полягає в їх здатності поєднувати інноваційність з керованістю. З одного боку, вони стимулюють технологічний розвиток банківського сектора, даючи змогу розробникам перевірити життєздатність своїх ідей в реальних умовах без повного навантаження традиційного регулювання. З іншого боку, регулятор отримує емпіричні дані, необхідні для обґрунтованого прийняття рішень щодо адаптації або модифікації чинного нормативного поля. Таким чином, "регуляторні пісочниці" стають своєрідним каналом зворотного зв'язку між інноваційною практикою та регуляторною політикою, що є особливо важливим у ситуаціях швидкої технологічної еволюції.

У контексті українських реалій та ініціатив НБУ запровадження "регуляторної пісочниці" відповідає стратегічним орієнтирам на гармонізацію з європейським правовим полем та створення сприятливого середовища для фінтех-розвитку. Важливо, що НБУ розглядає "регуляторні пісочниці" не лише як інструмент тестування, але й як засіб формування довіри між регулятором та технологічними інноваторами [13]. У такому форматі держава виступає не тільки в ролі наглядача, а й у ролі партнера, який зацікавлений у розвитку стійкої та технологічно адаптивної фінансової екосистеми.

Водночас ефективність впровадження "регуляторних пісочниць" потребує чіткого нормативного оформлення, зокрема, визначення критеріїв допуску учасників, часових меж тестування, вимог до звітності та процедур припинення проєктів, які не відповідають очікуваним стандартам. Також доцільним є розгляд механізмів переходу успішно протестованих моделей у масштабну реалізацію в умовах повноцінного регуляторного поля. Усе це має базуватися на принципах пропорційності, технологічної нейтральності та балансу між свободою

інновацій і захистом інтересів споживачів фінансових послуг.

У цьому контексті особливого значення набуває дослідження міжнародного досвіду регуляторного супроводу фінансових інновацій, що дозволяє не лише виявити ефективні моделі взаємодії між регуляторами та фінтех-сектором, але й оцінити можливості їх адаптації до умов українського фінансового ринку. У розвинених країнах формування сприятливого середовища для розвитку фінансових інновацій здійснюється на основі концепції так званого "смарт-регулювання", що передбачає поєднання правової гнучкості з технологічною нейтральністю, а також активне використання ризик-орієнтованих підходів.

Зокрема, приклад Великої Британії, яка вважається одним із флагманів у впровадженні "регуляторних пісочниць", демонструє високу ефективність моделі, заснованої на відкритому діалозі між інноваційними компаніями та Financial Conduct Authority (далі — FCA). Запущена у 2016 році британська регуляторна пісочниця дозволила понад 700 компаніям протестувати нові технології у реальних умовах. Однією з ключових переваг цього механізму стало формування інституційного каналу постійної комунікації, у межах якого розробники фінансових інновацій отримували зворотний зв'язок від регулятора щодо відповідності запропонованих рішень чинним стандартам безпеки та захисту прав споживачів.

Подібні підходи спостерігаються і в Сінгапурі, де Monetary Authority of Singapore (далі — MAS) реалізує комплексну стратегію підтримки фінансових інновацій, поєднуючи механізми "регуляторних пісочниць" із фінансовим стимулюванням стартапів, створенням галузевих кластерів та організацією хакатонів для розвитку цифрових рішень у банківському секторі. Важливо, що сінгапурська модель ґрунтується на принципі проактивного регулювання, тобто передбачає не лише реагування на технологічні зміни, але й участь регулятора в їх ініціюванні та супроводі. Такий підхід дозволяє не лише знижувати регуляторні бар'єри, але й своєчасно виявляти потенційні ризики та адаптувати нормативну базу до нових умов.

Досвід Європейського Союзу також засвідчує важливість інституціоналізованої взаємодії між фінансовими регуляторами та технологічними розробниками. У 2020 році Європейська комісія презентувала Digital Finance Strategy for the EU, яка передбачає створення єдиного цифрового фінансового простору, де інновації супроводжуються єдиними стандартами захисту, кібербезпеки та правової відповідальності. Запровадження регламенту MiCA (далі — Markets in Crypto-Assets) стало прикладом спроби забезпечити прозоре регулювання криптовалют і пов'язаних із ними послуг на всій території ЄС, що є відповіддю на зростання транснаціональної активності цифрових фінансових платформ [14].

Оцінюючи можливості імплементації зазначених міжнародних практик в українську правову та інституційну систему, варто враховувати як технологічну готовність фінансових установ, так і рівень інституційної спроможності регулятора. У цьому контексті Україна вже демонструє позитивні зрушення. Зокрема, у

2020 році НБУ оголосив про запуск власної "регуляторної пісочниці", що надає можливість вітчизняним фінтех-компаніям тестувати інноваційні продукти у партнерстві з регулятором. Водночас ефективність цього інструменту поки що стримується обмеженою кількістю нормативно врегульованих процедур та відсутністю чітко прописаного алгоритму взаємодії з учасниками.

Імплементация успішного зарубіжного досвіду передбачає кілька ключових напрямів. По-перше, необхідно формалізувати процедури допуску до тестування, враховуючи як інституційну надійність учасників, так і потенційну користь інновації для банківської системи. По-друге, доцільним є створення електронної платформи комунікації між регулятором, фінтех-компаніями та споживачами, яка б забезпечила прозорість тестування та зворотний зв'язок. По-третє, важливо інтегрувати положення щодо пісочниць у ширшу рамку цифрової фінансової політики, зокрема у стратегії розвитку фінансового сектора та документи фінансової стабільності.

Таким чином, міжнародний досвід свідчить про те, що ефективний регуляторний супровід фінансових інновацій має ґрунтуватися на принципах відкритості, гнучкості та інтегрованості. Для України впровадження таких моделей є не лише бажаним, а й необхідним кроком для забезпечення стабільного розвитку банківської сфери в умовах цифровізації, з урахуванням як глобальних трендів, так і внутрішніх інституційних реалій. Розширення інструментарію регулювання через адаптацію міжнародних практик дозволить не лише знизити технологічні та регуляторні ризики, а й активізувати інноваційний потенціал фінансового ринку України.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчило, що цифровізація банківської діяльності є не лише технологічним трендом, а й ключовим вектором трансформації фінансової системи, що суттєво впливає на традиційні підходи до державного регулювання. Активне впровадження інноваційних інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, мобільні платформи, хмарні сервіси та інструменти відкритого банкінгу, трансформують операційні моделі банків і водночас формує нові виклики для регуляторної політики. Традиційні регуляторні інструменти, сформовані в умовах офлайн-банкінгу, дедалі частіше виявляються недостатніми для ефективного охоплення нових суб'єктів фінансового ринку, а отже потребують модернізації з урахуванням специфіки цифрового середовища.

У процесі аналізу було виявлено низку системних ризиків, що супроводжують процес цифровізації банківської діяльності, серед яких найбільш актуальними є кіберризик, ризик втрати персональних даних, правова невизначеність статусу цифрових фінансових продуктів, а також зростання асиметрії інформації між споживачами та технологічними провайдерами. Ці ризики підсилюються швидкістю технологічних змін і зростаючим числом нестандартних гравців на фінансовому ринку, зокрема FinTech-компаній, необанків і DeFi-платформ, діяльність яких часто виходить за межі чинного правового поля.

Аналіз сучасного стану нормативно-правового забезпечення регулювання банківської діяльності в Україні вказує на позитивні кроки у напрямі адаптації законодавства до цифрових реалій, зокрема через прийняття Закону України "Про платіжні послуги" та впровадження відкритого банкінгу. Проте, водночас зберігаються певні розриви у регулюванні віртуальних активів, порядку функціонування "регуляторних пісочниць", захисту персональних даних та забезпечення кібербезпеки, що вимагає комплексного перегляду існуючих нормативних рамок.

У межах дослідження міжнародного досвіду встановлено, що найбільш ефективними моделями регуляторного супроводу фінансових інновацій є підходи, реалізовані у Великій Британії, Сінгапурі та Європейському Союзі. Вони ґрунтуються на принципах технологічної нейтральності, ризик-орієнтованого регулювання та діалогу між регулятором і ринком. Запровадження таких моделей в Україні можливе за умови формалізації процедур функціонування "регуляторних пісочниць", розбудови електронної інфраструктури взаємодії з учасниками ринку, а також забезпечення інституційної спроможності органів державного нагляду.

Тож державне регулювання банківської діяльності в умовах цифровізації повинно еволюціонувати від реактивного до проактивного формату, ґрунтуючись на гнучких, адаптивних і технологічно чутливих інструментах, що здатні забезпечити баланс між стимулюванням інновацій і гарантією фінансової стабільності, захисту прав споживачів та надійності банківської системи загалом.

Література:

1. Маначинська Ю., Фірчук-Лукашева М. Аналіз діяльності банків та захист прав споживачів фінансових послуг у контексті сталого розвитку банківської системи. Економічний аналіз. 2024. Т. 34. № 4. С. 164—179. DOI: <https://doi.org/10.35774/econ2024.04.164>
2. Веретельніков І. О. Світові моделі державного регулювання банківського сектора. Державне будівництво. 2023. Вип. 1 (33). С. 148—162. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337—2023-1-13>
3. Штогрін К. В. Проблеми гармонізації законодавства України і ЄС у сфері банківського права. Молодий вчений. 2021. Вип. 11 (99). С. 36—41. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-8>
4. Пугач А. М., Демчук Н. І. Державне регулювання банківського сектора в умовах економічної кризи. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 22. С. 38—41. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/11.pdf
5. Товкун І. М., Зубко Т. С. Проблемні моменти правового регулювання банківської діяльності та шляхи їх вирішення. Право та інноваційне суспільство. 2021. Вип. 1 (16). С. 41—46. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-1\(16\)-6](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2021-1(16)-6)
6. Грищенко І. М. Новий комплекс невизначеності та VUCA-середовище: виклики й можливості для лідерства. Державне управління: удосконалення та розвиток, № 3, 2025. URL: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.3.2>

7. Далгич К. В. Теоретичні і практичні аспекти інституційного розвитку банківського регулювання і нагляду. Вісник університету банківської справи. 2020. Вип. 1 (37). С. 92—100. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755x1\(37\)2020208217](https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208217)

8. Федевич Л. С., Ливдар М. В., Межирицька Я. В. Банківська система України: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка і суспільство. 2020. Вип. 21. С. 21—27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-13>

9. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/develop-strategy2023>. (дата звернення: 13.07.2025).

10. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 13.07.2025).

11. Про затвердження змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України: Постанова НБУ від 31.03.2023 № 42. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0042500-23#Text> (дата звернення: 13.07.2025).

12. Про віртуальні активи: Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> (дата звернення: 13.07.2025).

13. Хачатурян В. Х., Хачатурян Т. Х. Про виникнення та історію правового регулювання банківської діяльності України. Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. 2021. Том 32 (71). Вип. 1. С. 91—94. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2707-0581/2021.1/16>

14. Мельник К. М., Бондаренко Н. В., Щербатюк О. П. Проблеми і перспективи розвитку банківського регулювання та нагляду в Україні. Економічний простір. 2024. № 194. С. 157—163. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.157-163>

References:

1. Manachynska, Yu. and Firchuk-Lukasheva, M. (2024), "Analysis of banks' activity and protection of financial service consumers in the context of sustainable banking system development", *Economic Analysis*, vol. 34, no. 4, pp. 164—179.

2. Veretelnikov, I. (2023), "Global models of state regulation of the banking sector", *State Building*, vol. 1, no. 33, pp. 148—162.

3. Shtogrin, K. (2021), "Problems of harmonizing Ukrainian and EU legislation in the field of banking law", *Young Scientist*, vol. 11, no. 99, pp. 36—41.

4. Puhach, A. M. and Demchuk, N. I. (2018), "State regulation of the banking sector under economic crisis conditions", *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 22, pp. 38—41.

5. Tovkun, I. M. and Zubko, T. S. (2021), "Problematic aspects of legal regulation of banking activities and ways to solve them", *Law and Innovative Society*, vol. 1, no. 16, pp. 41—46.

6. Gryshchenko, I. M. (2025), "The New Uncertainty Complex and VUCA-environment: Challenges and Opportunities for Leadership", *Public administration: improvement and development*, vol. 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.3.2>

7. Dalgich, K. V. (2020), "Theoretical and practical aspects of institutional development of banking regulation and supervision", *Bulletin of the University of Banking*, vol. 1, no. 37, pp. 92—100.

8. Fedevych, L. S., Luvdar, M. V. and Mezhyrytska, Ya. V. (2020), "The banking system of Ukraine: current state and development prospects", *Economy and Society*, vol. 21, pp. 21—27.

9. National Bank of Ukraine (2020), "Strategy for the development of Ukraine's financial sector until 2025", available at: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/develop-strategy2023> (Accessed: 13 July 2025).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The law of Ukraine "About Payment services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (Accessed: 13 July 2025).

11. National Bank of Ukraine (2023), "On approval of amendments to certain regulatory legal acts of the National Bank of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0042500-23#Text> (Accessed: 13 July 2025).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022) "About Virtual Assets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> (Accessed: 13 July 2025).

13. Khachaturyan, V. Kh. and Khachaturyan, T. Kh. (2021), "On the origin and history of legal regulation of banking activity in Ukraine", *Scientific Notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Legal Sciences*, vol. 32, no. 71, pp. 91—94.

14. Melnyk, K. M., Bondarenko, N. V. and Shcherbatyuk, O. P. (2024), "Problems and prospects of banking regulation and supervision development in Ukraine", *Economic Space*, vol. 194, pp. 157—163.

Стаття надійшла до редакції 14.07.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

*І. І. Черленяк,
д. держ. упр., професор,
професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
Ужгородський національний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-5549>

*М. Ю. Токар,
д. держ. упр., доцент,
професор кафедри соціології та соціальної роботи, Ужгородський національний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8426-4481>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.274

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ОСВІТИ ТА ВИКЛИКИ "ТРЕТЬОЇ СВІТОВОЇ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ"

*I. Cherleniak,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Management, Uzhhorod National University*
*M. Tokar,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Sociology and Social Work, Uzhhorod National University*

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF UNIVERSITY EDUCATION AND THE CHALLENGES OF THE "THIRD WORLD HYBRID WAR"

У статті акцентується увага на стратегічних питаннях управління розвитком сучасної університетської освіти в умовах ведення "гібридних" форм війни і, зокрема, "рашистської" військової та інформаційної агресії як складової "третьої світової гібридної війни", що передбачає жорстку боротьбу за технології та людський (в тому числі й інтелектуальний) ресурс. Фокусується увага на бар'єрах та викликах на шляху підвищення внеску науковців закладів вищої освіти України в сферу оборони та безпеки. Досліджуються потреби та необхідність адекватного всебічного обговорення оптимальних варіантів імплементації нормативно-правових інновацій у цій сфері, врахування думки науково-педагогічних працівників, поваги до думки та гідності науково-педагогічних колективів. Проективно "на майбутнє" аналізується значення та роль університетського наукового, науково-дослідного й освітньо-виховного потенціалу для стійкості України. Окреслюється проблема справедливого розподілу матеріальних ресурсів необхідних для національної безпеки та оборони.

Мета дослідження — комплексна оцінка факторів, які впливають на реалізацію варіантів практичної імплементації нормативно-правових інновацій у системі організації науково-дослідницької та освітньо-виховної роботи ЗВО України, верифікація завдань та пропозицій щодо вдосконалення управління ресурсною базою ЗВО та їх інтелектуальним потенціалом в умовах загострення російсько-української війни та погіршення міжнародної підтримки оборонного потенціалу України.

Проведений аналіз публікацій дозволяє зробити загальний висновок, що сучасний простір безпеки держави Україна дедалі більше перетворюється на поле не лише військових, а й ідеологічних та інформаційних битв. Російсько-українська війна першою в ХХІ столітті на практиці показала масштаби руйнівних можливостей інформаційних та ідеологічних агресій. Дослідження здійснене з використанням загальнонаукових методів (логічного, системного, структурного, функціонального), а також апробованих спеціальних методів управлінського, політичного та правового аналізу і прогнозування й інших, що дало змогу з'ясувати сутність досліджуваного феномену, охарактеризувати його складові. За допомогою порівняльно-правового методу виокремлені генетичні особливості формування системи мотивацій науково-дослідницької діяльності університетських працівників. Оцінено їх адекватність у сучасних умовах соціально-економічної деградації та викликів комплексної гібридної війни. Наведено орієнтовний перелік напрямів актуальної роботи науково-педагогічних колективів із залученням та розвитком потенціалу здобувачів всіх трьох рівнів вищої освіти в секторах безпеки і оборони держави у проєкції на спеціалізації "класичних" факультетів. Обговорено й оцінено алгоритм розпізнавання відповідності витраченого робочого часу працівників відповідно до нормативно встановленої базової кількості робочих тижнів, а також вирішення проблеми адекватного матеріального винагородження, співставного з рівнем затрат на відновлення виробничого трудового потенціалу науково-педагогічних працівників в умовах стрімкого росту цін та зростання майнового розшарування.

Встановлено, що університети та інші заклади вищої освіти (ЗВО) в умовах повномасштабної війни та посиленні гібридної агресії проти фундаменту та середовища відтворення державності України при добросовісному та розумному макросистемному управлінні усе більше могли б ставати ефективними центрами продукування технологічних інновацій і модернізації продукцій військового та подвійного призначення. А гуманітарний та соціогуманітарний блоки діяльності університетів могли б ставати осередками генерування систем формування патріотичної публічної думки, відтворення детермінантів інформаційної стійкості та соціо-психологічної безпеки основ державності. Обґрунтовано, що одночасно із вирішенням проблеми адекватного матеріального винагородження, співставного з рівнем затрат на відновлення виробничого трудового потенціалу працівників в умовах стрімкого росту цін, трудовий колектив та керівництво ЗВО за підтримки Міносвіти, Мінстратегпрому, Міноборони на базі технології "макросистемного організаційного проєктування" повинні розв'язувати проблеми формування запиту на виробництво потрібного для обороноздатності України наукового та інтелектуального продукту. При цьому ЗВО та кореспондентами з ними міністерствам треба комплексно звертати увагу на всі актуальні напрями інтелектуальної та виробничої активності, справедливої системи матеріальної мотивації й морального стимулювання університетських кадрів.

The article considers strategic issues of managing the development of modern university education in the conditions of "hybrid" forms of warfare and, in particular, "rashyst" military and information aggression as a component of the "third world hybrid war", which involves a fierce struggle for technological and human (including intellectual) resources. The article focuses on barriers and challenges on the way to increasing the contribution of scientists from higher educational institutions of Ukraine to the sphere of defense and security. The needs and necessity of adequate comprehensive discussion of optimal options for implementing regulatory and legal innovations in this area are investigated, taking into account the opinions of scientific and pedagogical workers, respect for the opinions and dignity of scientific and pedagogical teams. The significance and role of the scientific, research and educational potential of the university for the stability of Ukraine is analyzed projectively "for the future". The problem of fair distribution of material resources necessary for national security and defense is outlined.

The purpose of the study is a comprehensive assessment of factors that influence the implementation of options for the practical implementation of regulatory and legal innovations in the system of organizing scientific, research and educational work of higher education institutions of Ukraine, verification of tasks and proposals for improving the management of the resource base of higher education institutions and their intellectual potential in the context of the escalation of the Russian-Ukrainian war and the deterioration of international support for Ukraine's defense potential.

It is emphasized that the modern security space is increasingly turning into a field not only of military, but also of ideological and information battles. The Russian-Ukrainian war was the first in

the 21-st century to show in practice the scale of their destructive capabilities. The research was carried out using general scientific methods (logical, systemic, structural, functional), as well as proven special methods of managerial, political and legal analysis and forecasting, and others, which made it possible to clarify the essence of the phenomenon under study and characterize its components. Using the comparative legal method, the features of the formation of the system of motivations for the scientific and research activities of university employees in modern conditions of socio-economic degradation and the challenges of complex hybrid warfare were identified. An indicative list of areas of current work of scientific and pedagogical teams with the involvement and development of the potential of applicants of all three levels of higher education in the security and defense sectors of the state in the projection on the specialization of "classical" faculties is given. The algorithm for recognizing the correspondence of the spent working time of employees in accordance with the normatively established basic number of working weeks, as well as solving the problem of adequate material remuneration, comparable to the level of costs for the restoration of production labor potential in conditions of rising prices, is discussed and evaluated.

It has been established that universities and other institutions in the conditions of a full-scale war and the intensification of hybrid aggression against the foundation and environment of the reproduction of Ukrainian statehood with virtuous and reasonable macrosystemic management could increasingly become effective centers for the production of technological innovations and the modernization of military and dual-purpose products. And the humanitarian and socio-humanitarian blocks of university activities could become centers for generating systems for the formation of patriotic public opinion, the reproduction of information stability and socio-psychological security of the foundations of statehood. The thesis is proposed that, along with solving the problem of adequate material remuneration, comparable to the level of costs for the restoration of the production labor potential of employees in conditions of rapid price growth, the labor collective and management of higher education institutions on the basis of "macrosystemic organizational design" should solve the problems of forming a demand for the production of scientific and intellectual products necessary for the defense capability of Ukraine. At the same time, it is necessary to simultaneously pay attention to all relevant areas of intellectual and production activity, a fair system of material motivation and moral stimulation of university personnel.

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток вищої освіти, виклики гібридної війни, безпека і оборона держави, система матеріальної мотивації.

Key words: strategic management, development of higher education, challenges of hybrid warfare, security and defense of the state, material motivation systems.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Станом на середину 2025 року міжнародна політична ситуація характеризується надзвичайно високим рівнем напруги та ризиків. Це зумовлено одночасними військово-політичними конфліктами в кількох регіонах світу, що все більше посилюють ознаки формування ситуації "третьої світової гібридної війни" описаної в праці В. Горбуліна [1]. Збройні сили України та патріотичний корпус громадян ведуть жорстокі та важкі оборонні бої, проте війська Російської Федерації продовжують повзучий повільний наступ у напрямку Сумської, Донецької, Луганської та Харківської областей України. Політична турбулентність у США, в ЄС, зокрема в Польщі й деяких інших державах впливає на їхню здатність підтримувати стабільну зовнішню політику сприятливу для України. Зміна характеру російсько-української війни та ризики скорочення допо-

моги з боку групи західних країн однозначно вказують на нагальну потребу: 1) зменшення темпів майнового розшарування та посилення ідеологічної резильєнтності й згуртованості соціальних верств і етнічних складових народу України; 2) збільшення виробництва власної сучасної зброї та інших супровідних складових на основі кардинально модернізованої науково-технологічної і виробничої бази оборонної промисловості (НТВБОП). Більше того — треба враховувати, що ці загрози є результатом і більш загального процесу — так названої "третьої світової гібридної війни". Пошук шляхів підвищення внеску наукових працівників (НП), науково-педагогічних працівників (НПП) та педагогічних працівників (ПП) закладів вищої освіти (ЗВО) в сферу оборони та безпеки, обговорення ними оптимальних варіантів імплементації нормативно-правових інновацій у цій сфері в умовах викликів "третьої світової гібридної війни" обговорюються наразі науково-педагогічними колективами ЗВО, що і визначає актуальність нашого дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Акцентуємо увагу на найбільш релевантних смислових дослідженнях з даної теми. Зокрема, у роботі В. Горбуліна [1] розглянуто особливості ведення гібридної війни у різних вимірах: воєнному, політичному, економічному, соціальному, гуманітарному, інформаційному. В роботі О. Кіндратець і Т. Сергієнко [8] показано, що чим різкіші зміни відбуваються в суспільстві, тим більша ймовірність виникнення ідентифікаційних криз. Проблематика розробки та використання технологій ідентифікації дезінформації досліджуються в наступних роботах Шульська, Зінчук та Кевлюк [27], а також С. Дерев'янка [3]. У роботі Ю. Дібікова [4] аргументовано доводиться, що під час повномасштабного російського вторгнення збереження інформаційного суверенітету, забезпечення ефективного функціонування системи безпеки в інформаційній сфері потребують розробки та розвитку дієвих стратегій і тактик протидії сучасним інформаційним загрозам. Тенденції розвитку вимог до виробництва сучасних видів озброєння досліджуються в роботі Г. Дугінець, К. Ніжейко [5]. У цій роботі наголошується: 1) у розвинених країнах склалася потужна виробничо-комерційна галузь, продукцією і товаром якої є озброєння, що постійно удосконалюється і користується зростаючим попитом на світовому ринку; 2) у 2022 році Україні було надано військової допомоги на суму щонайменше 30 мільярдів доларів США, причому на США як найбільшого постачальника, припадає близько двох третин усієї військової допомоги [5].

У дослідженні О. Левчук [11] обґрунтовано, що слід провести виробничо-технологічну реструктуризацію оборонно-промислового комплексу (ОПК) і технологічну модернізацію оборонних підприємств та організацій для формування якісно нової виробничо-технологічної структури; здійснити технічне переоснащення виробничої, технологічної та експериментальної бази ОПК, створити умови для поглибленої інтеграції оборонного і цивільного сектору економіки. Виходячи з постановки мети дослідження нами опрацьовано й роботу Т. Плішка, [15], в якій на основі SWOT-аналізу продемонстровано, що рівень заробітної плати українських НПП нижчий за реальний прожитковий мінімум, він слабо мотивує до підвищення кваліфікації та провокує до виїзду за кордон. У праці Г. Монастирської [13] артикується інформація про те, що: 1) кадровий склад Національної академії наук у період 1991—2019 років скоротився більш ніж утричі; 2) престиж наукових професій істотно впав, однією з головних причин чого є низький рівень оплати праці.

Вище названі проблеми напряму стосуються й проблеми суспільної консолідації, про що йдеться в попередньому авторському дослідженні І. Черленяка, М. Токаря і Ф. Щуренка [26]. Зокрема, доведено, що серед найбільших загроз формування суспільної консолідації постає фрагментація суспільної свідомості та суспільного середовища, в умовах зростання обсягів впливу інформаційних інструментів гібридної війни. Коли країна опиняється під тиском війни, найсильнішим нашим ресурсом стає довіра одне до одного й відчуття спільності. Справжня згуртованість народу народжується не в урочистих промовах, а в конкретних рішеннях,

зокрема, у справедливій тарифній сітці, де доходи кожного служать не лише матеріальним стимулом, але й знаком поваги до ролі й гідності кожного професіонала.

У роботі А. Козинець [10] акцентовано: ключовий висновок нобелівських лауреатів із економіки Шульца і Беккера (автори теорії людського капіталу) полягає в тому, що середня заробітна плата в сфері вищої освіти, в якій найвища частка фахівців з вищою освітою, має перевищувати середній рівень оплати праці в інших галузях економіки. В цій же роботі проілюстровано табличними даними, що розвинених країнах спостерігається саме така ситуація, в якій відносні рівні оплати праці викладачів та науковців в кілька разів перевищує інші професії. Так, на початку 2000-х років у США заробітки вчителя старших класів середньої школи у 1,8 разів перевищували рівень оплати праці в промисловості, а викладача вищої школи — у 2,6 разів. У Німеччині аналогічний показник становив: для вчителя середньої школи — 2,2 разів, для викладача вищої школи — 1,9 разів. А в статті М. Савчина [24] йдеться про обов'язки держави у сфері академічних свобод, а саме підтримку інфраструктури вищих шкіл, університетів та наукових закладів; адекватне бюджетне фінансування цих установ; здійснення контролю за якістю навчальних програм шляхом їх акредитації; сприяння впровадженню інновацій у освітній процес та реалізації результатів наукових досліджень. На думку автора, з яким ми цілковито погоджуємося, важливою складовою цього процесу є повага до гідності людини, яка має право на вільний розвиток своєї індивідуальності, захист результатів свого наукового пошуку, що забезпечується належними правовими гарантіями. Привертає увагу й робота С. Давимукі [2], де наголошено, що України в сучасних умовах необхідно більше покладатися на виробництво власної зброї, а для цього належить оперативно реформувати ОПК у напрямі створення сучасної науково-технологічної і виробничої бази оборонної промисловості, яка давала б змогу забезпечити потреби сил оборони у високотехнологічному ОВСТ (озброєння, військова і спеціальна техніка), а також відігравала роль технологічного лідера серед інших галузей промисловості України. Для цього потрібно сформувати багаторівневу інноваційну екосистему України, яка б активізувала інноваційну діяльність ОПК країни. Усе це передусім потребує концептуального осмислення та методологічного та практичного вирішення цього питання. Також цікавою для теми нашого дослідження є праця С. Майданюк і колег [12], у якій дискутуються економічні проблеми війни. Опрацьовано й низку документів нормативно-правового гатунку [16—23].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є комплексна оцінка факторів, які впливають на реалізацію варіантів імплементації нормативно-правових інновацій у системі організації науково-дослідницької та освітньо-виховної роботи ЗВО України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний простір безпеки дедалі більше перетворюється на поле не лише військових, а й ідеологічних та інформаційних битв. Російсько-українська війна першою в XXI столітті на практиці показала масштаби їх руйнівних можливостей. Україна як держава з середньо-світовими територіальними та людськими ресурсами сьогодні протистоїть прямій військовій агресії та багатоаспектній гібридній війні проти неї диктаторського режиму країни, яка загарбала як спадкоємниця Орди близько 1/7 територіальних та мінеральних ресурсів усієї планети. Досвід У. Черчилля та керованої ним Великобританії указує, що Україна буде здатна більш ефективно протистояти військовій агресії та гібридній війні проти неї московського диктаторського режиму в тому випадку, коли буде воювати з ворогом як команда воїнів-громадян — громадян, об'єднаних та згуртованих у команду однодумців одним темпом розвитку, справедливим розподілом і труднощів, і втрат, і здобутків, і матеріального забезпечення та мотивування. Єдність багатоетнічної політичної нації України і як цілого, і як сукупності мереж громадян, які об'єднані спільними справами, завданнями, моральними принципами та матеріальними інтересами особливо важлива в умовах викликів "третьої світової гібридної війни". Ці виклики можна згрупувати у класи: морально-психологічні виклики; науково-технологічні виклики темпів розвитку виробництва українського озброєння та засобів захисту від ворожого озброєння; економічні виклики відтворення основних галузей національного господарства; забезпечення темпів відтворення людського потенціалу ЗСУ; розширення бази довіри до української держави та бази підтримки збройної та інтелектуально-психологічної боротьби за державність; збереження та розширення бази довіри до країни та суспільства України зі сторони міжнародних партнерів; збільшення продуктивних можливостей національної системи науки та вищої освіти.

У цьому контексті нами досліджено сукупність зв'язків між викликами та ризиками розвитку сучасних тенденцій зменшення міжнародної підтримки України (поставки озброєння, грантів та кредитів на підтримку державного бюджету й стабілізацію економіки України). Проаналізовано: 1) нормативно-правовий матеріал, який окреслює завдання Кабінету Міністрів України та міністерств, зокрема, Міносвіти України щодо засобів планування компенсації вищевказаних втрат на основі розвитку національної науки та технологій, зокрема, організаційних технологій; 2) матеріали й публікації про пілотні проекти та пріоритети розвитку надсучасних технологій у сфері озброєння, що повинні перебувати у фокусі потреб та завдань актуалізації тематики робіт науково-педагогічних працівників (НПП); 3) нормативно-правові акти, що є основою регулювання виробничої діяльності науково-педагогічних та педагогічних працівників системи вищої освіти України. Дослідження здійснене з використанням загальнонаукових методів (логічного, системного, структурного, функціонального), а також апробованих спеціальних методів управлінського, політичного та правового аналізу і прогнозування й інших, що дало змогу з'ясувати сутність дослід-

жуваного феномену, охарактеризувати його складові. За допомогою порівняльно-правового методу виокремлені особливості формування системи мотивацій науково-дослідницької діяльності НПП у сучасних умовах соціально-економічної деградації та викликів комплексної гібридної війни.

На основі дослідження цілої низки публікацій в академічних виданнях, в друкованих засобах масової інформації, в соціальних мережах, в особистих комунікаційних мережах академічного, освітнього, суспільно-політичного та громадського середовища нами встановлено: в Україні почало формуватися розуміння викликів кардинальної трансформації організації та управління науково-дослідницькими комплексами національних ЗВО; зміст цих викликів: розв'язання комплексного завдання створення у ЗВО України активного та продуктивного середовища генерування нових знань і цінностей.

Базовим підходом до вирішення завдань, які генеруються цим викликом, можливе лише відповідної макросистемної управлінської технології відповідальним розпорядником та виконавцем, тобто Кабінетом Міністрів України. Орієнтовна оболонкова структурно-функціональна модель такої технології — це макросистемне організаційне проектування. В першому наближенні воно повинно вирішувати питання класичного управлінського циклу: "передбачення — прогнозування — планування — організація — розпорядження — мотивування — контроль — оцінювання" важливості результатів.

Наголосимо на найважливішій умові ефективності макросистемного організаційного проектування в системі Міносвіти та Міноборони: вартість послуг ієрархічних ланок бюрократичних посередників не повинна перевищувати вартість затрат інтелектуального потенціалу, людського капіталу, затрат часу та зусиль базових виробників основних блоків цінності наукового та інноваційно-технологічного продукту. При макросистемному організаційному проектуванні необхідно враховувати наступні чинники:

А. Ефективність сектору оборони та безпеки держави визначається: 1) технічними перевагами; 2) міцністю багатолістного простору суспільного світогляду, єдності ціннісних орієнтирів і здатності протистояти багатоманітним варіантам ворожих інформаційних, ідеологічних та культурних впливів.

Б. Заклади вищої освіти в умовах війни набувають ролі не лише кузні фахівців, але й центрів вироблення й трансляції консолідуючих наративів, що формують міцний імунітет нації проти спроб розколоти громадянське суспільство.

В. Відповідальність університетів охоплює декілька ключових завдань: дослідження інструментів ідентичнісного впливу агресора, розробка навчальних програм із дисциплін патріотичного виховання та медіаграмотності, підготовка викладацьких кадрів із компетенціями у сфері інформаційної безпеки й пропаганди державних ідеалів. Саме у стінах академічних спільнот закладаються основи світогляду нових кадрів сектору безпеки — фахівців, здатних не лише володіти сучасними технологіями, а й відстоювати національні цінності на інформаційному та психологічному фронтах.

Г. В умовах гібридних викликів сучасної війни університети стають не просто освітніми майданчиками, а стратегічними хабами, які мають синхронно працювати у двох ключових сферах: 1) розробка нових технологій і технічних рішень для оборонної промисловості; 2) ідеологічне, інформаційне та психологічне протистояння інструментам гібридної війни.

Д. Тільки комплексний підхід університетів до розробок та проєктів у цих двох сферах здатен забезпечити не просто реакцію на виклики гібридної війни, а створить проактивний щит, що поєднує технічну перевагу зі стійкістю національного духу та колективної свідомості.

Наукові та науково-педагогічні працівники ЗВО всіх спеціальностей мають пам'ятати та турбуватися про зміцнення своєю працею та розробками сфери оборони та безпеки країни в умовах багаторівневої гібридної війни із домінантною компонентою використання потужних смертоносних систем сучасного озброєння. Гібридна війна проти України передбачає підступне (проте часто результативне для ворога) використання ідеологічних диверсій, психологічних атак і фомування атмосфери фрустрації та страху.

При цьому НПП політологічного, філологічного, історичного, управлінського, соціологічного, психологічного та педагогічного сегменту наукової спільноти ЗВО основну увагу здатні ефективно спрямувати на завдання забезпечення ідеологічної, політичної, етнополітичної, психологічної та управлінської складової національної безпеки та оборони. НПП технічного, інженерного, фізико-технічного, хіміко-технологічного, математичного, інформаційно-технологічного сегменту можуть включитися в проєкти сприяння розвитку секторів безпосередньо оборонної промисловості.

Беззаперечно, в умовах російсько-української війни неабияк зростає потенційна роль університетів і академічних факультетів у підтримці України в її державницькому поступі. Університети України в умовах повномасштабної війни можуть стати не лише осередками освіти, а й стратегічними партнерами держави в боротьбі за свободу, незалежність і майбутнє країни. Академічні спільноти уже частково ефективно виконують важливу функцію у науковому, гуманітарному, технічному, інформаційному й медичному забезпеченні держави. Особливо значущим є внесок окремих факультетів, які в умовах війни адаптували свої можливості до потреб Збройних сил України, державних інституцій та суспільства загалом.

У наш час важких викликів зростає необхідність стратегічних підходів до можливостей підтримки державою та її відповідальними органами (Міносвіти, Міноборони, Мінстратегпрому) університетів та інши закладів як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Звичайно, можна спростити цю проблему до імітаційного примітивізму, надавати перевагу рекламі волонтерської роботи, дрібним донатам, виготовленню простих дронів та ін. Це теж можливо, а на початкових етапах війни було і надважливо. Але сьогодні, у час найвищої напруги боїв на лінії зіткнення та боїв за створення власного сучасного оборонного потенціалу цього вже мало. Зокрема, враховуючи те, що США періодично оголошує про призупинення постачання сучасної зброї [25].

У цьому ж контексті необхідно звернути увагу на інші загрозові обставини, про які пише патріотична преса. Але кількість вираження антипатріотичної поведінки певних верств населення зростає. Наведемо лише два приклади. "Компанія молодих хлопців на дорогах автомобілях активно демонструє зухвалу антипатріотичну поведінку, публікуючи відео своїх розваг у соцмережах. На одному із таких записів видно, як вони перекривають рух у центрі міста. Особливе обурення викликало відео, де молоді люди дуже голосно транслюють пропутінську пісню "Я русский", проїжджаючи біля меморіалу загиблим воїнам" [14]. Наступний приклад. Вітчизняний автопарк люксових автомобілів продовжує зростати високими темпами [6] і такими ж високими темпами відбувається зубожіння науково-педагогічних та педагогічних працівників. І це в той час, коли претендент на посаду Президента України В. Зеленський в 2019 р. дав передвиборчу обіцянку подолати соціальну несправедливість та забезпечити номінал заробітної плати педагогів у обсязі 4000 доларів США. Не допомагаючи главі держави виконати свої виборчі обіцянки, бюрократичний апарат фактично підриває можливості його повторного обрання. В цьому зв'язку, ті керівники які уповноважені державою відповідати за розвиток потенціалу освіти зобов'язані звернути увагу на нагальну потребу забезпечення відтворення рівня життєздатності й творчої працездатності ПП та НПП.

У проблематиці результативного функціонування та розвитку виробничо-технічного, технологічного, інтелектуального, когнітивного і трудового потенціалу української політичної нації та української економіки багато граней. Але базовими є: 1) розвиток інтелектуального потенціалу та сучасних технологій з одного боку; 2) забезпечення соціальної справедливості та справедливої оцінки інтелектуального та трудового вкладу. Макросистемне організаційне проєктування (МСОП) на основі ресурсів Міносвіти, Міноборони, Мінстратегпрому проведене, наприклад, "Проєктом центром управління наукою та технологічними розробками" Кабінету Міністрів України було б здатне на базі ресурсів університетів реалізувати низку можливих пріоритетних проєктів. У фокусі завдань МСОП наведемо короткий орієнтовний перелік найпростіших напрямів актуальної роботи науково-педагогічних колективів із залученням та розвитком потенціалу здобувачів всіх трьох рівнів вищої освіти в секторах безпеки і оборони держави у проєкції на спеціалізації "класичних" факультетів є пріоритетні напрями наукових досліджень, які фінансуються за рахунок коштів державного бюджету [19]:

1. Біологічні факультети. Дослідження біозагроз, токсинів, біологічної зброї; розробка компонентів біотехнологій для потреб Збройних сил України (наприклад, виробництво біополімерів, біопального); екологічний моніторинг територій, забруднених внаслідок воєнних дій та розробка інструментів їх очистки; відновлення екосистем на деокупованих територіях.

2. Фізичні факультети. Розробка приладів і сенсорів для виявлення мін, дронів, засобів РЕБ, дослідження матеріалів для бронезахисту та військового спорядження, фізичне моделювання процесів, що стосуються безпеки і оборони (вибухи, ударні хвилі тощо).

3. Хімічні факультети. Аналіз і нейтралізація хімічних речовин, що можуть використовуватися як зброя; напрацювання в сфері компонентної розробки умов для нових вибухових речовин, палив, мастил, засобів очищення, а відповідно й засобів індивідуального захисту (протигази, сорбенти); проведення експертизи зразків після обстрілів та атак (отруйні речовини, залишки боеприпасів).

4. Медичні факультети. Підготовка медиків для фронтових та тилових госпіталів; розробка інноваційних методів лікування бойових травм, вивчення впливу війни на здоров'я населення; організація телемедицини для зон бойових дій тощо.

5. Інженерно-технічні факультети. Створення нових типів безпілотників, роботизованих систем, систем відеонагляду, розробка економних, але сильних фортифікаційних споруд, мобільних генераторів, польових систем, ремонтних комплексів для військової техніки, розробка нових інженерних рішень для ЗСУ, технології розминування та виявлення мін.

6. Факультети економіки, менеджменту та бізнесу. Моделювання економічних наслідків воєнних дій, розробка систем адекватної оплати праці та матеріального стимулювання праці різних категорій населення, ефективне прогресивне оподаткування багатих, розробка стратегій відновлення економічного потенціалу підприємств та галузей національного господарства в умовах ресурсних викликів війни, консалтинг для державних органів щодо бюджетної політики в умовах війни, моніторинг впливу санкцій на економіку агресора, розробка стимулюючих механізмів залучення іноземної допомоги, грантів та інвестицій.

7. Факультети математики та кібернетики. Захист даних, алгоритми шифрування, моделювання військової логістики, постачання, обробка супутникових даних, створення програм для військового аналізу, робота з Big Data для потреб розвідки та безпеки, алгоритми автономного збору й аналізу мережевого трафіку в польових умовах; факульт для виявлення та нейтралізації ворожих цифрових загроз; проектування медичних модулів із автоматичним управлінням евакуацією поранених; інтегрувати last-mile таргетинг за допомогою комп'ютерного зору та швидкого оновлення карт місцевості в системи доставки матеріалів у безпосередню зону бойових дій.

8. Філологічні факультети та факультет журналістики. Розробка та впровадження проектів протидії фейкам і антидержавній пропаганді, аналіз дезінформації, підготовка фахівців із комунікації та диспутів для формування середовища культурного спротиву ординським наративам, зміцнення національної ідентичності багатоетнічного соціуму через державну мову, поглиблене вивчення іноземних мов для розширення комунікаційних можливостей в роботі з міжнародними донорами, розробка проектів комунікаційних кампаній на внутрішню та зовнішню аудиторію.

9. Факультети суспільних наук та публічного управління. Спеціальності: соціологія і соціальна робота, політологія, публічне управління, психологія повинні спрямувати дослідницький потенціал для розробки проектів оптимізації управлінських процесів; розробки гуманітарних аспектів антикризових стратегій розвитку,

дослідження суспільних настроїв та виявлення негативних тенденцій, розробки проектів соціальної підтримки армії, допомоги потерпілим, роботи з психологічної підтримки біженців і військових, аналізу соціальної згуртованості, розробки стратегій національної єдності, оцінювання загроз політичної стабільності тощо.

Перелік повноцінних потенційних можливостей університетів та їх спеціалізованих факультетських підрозділів можна продовжувати. Разом із тим, доцільно врахувати режим доцільної секретності. Але вже назване може свідчити про важливі виклики залучення вищої школи до підвищення військової спроможності України, Це дозволить відстояти нашу державну незалежність у війні з російським агресором та збереже життя багатьох громадян України. Адже, українські університети при розумному макросистемному управлінні можуть бути центрами експертиз, інновацій та гуманітарної допомоги, формувати публічну думку та сприяти інформаційній стійкості, готувати якісні кадри — фахівців для відбудови України після війни.

Важливо, і бюрократичному апарату, і педагогам та науковцям безперечно усвідомлювати, що сучасні університети — це не тил, а інтелектуальний фронт України. Адже, в технологічному плані "третя світова гібридна війна" — це змагання технічних новацій, управлінських інновацій, робота на випередження в освоєнні нових типів індустрії, зокрема ідустриальних комплексів керованих штучним інтелектом. А в плані технологій впливу на суспільну свідомість "третя світова гібридна війна" — це розробка та застосування схем і технологій психотропного впливу на організаційно-управлінську систему, на групову свідомість, на підсвідомість окремого індивіда, сім'ї, родини чи "професійної спільноти" або економічного "клану". Саме в такому ключі внесок університетів у боротьбу за свободу й незалежність України є неоціненним і багатограним. А академічна спільнота повинна генерувати та мобілізувати знання, науку, волонтерство й думки та сподівання молоді країни заради перемоги та майбутнього.

Також важливою складовою циклу макросистемного проектування є базові питання соціальної справедливості, соціальної відповідальності та ефективної (але знову ж таки) справедливої системи матеріальної мотивації й морального стимулювання персоналу. В цьому контексті, не першочерговим, але дуже важливим фактором фокусування інтелектуального та емоційного потенціалів НП, НПП та ПП є відношення місячної ставки заробітної плати (і, відповідно, щорічного доходу) працівників до рівня тих щорічних доходів, які необхідні для повноцінного відтворення як трудового інтелектуального потенціалу працівника, так і забезпечення умов життя (виживання) його сім'ї. Це є особливо важливим через те, що кількість "чистих" наукових працівників у ЗВО України на даний час катастрофічно скоротилася (за рахунок гіперболічного темпу старіння кадрів скорочується й Національна Академія Наук України). Законодавцем та Урядом наприкінці 2024 року це вже було помічено, і як наслідок — були впроваджені досить релевантні державно-управлінські дії. Результатом стало прийняття Закону України "Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки наукової роботи в закладах вищої освіти" [18].

Проте його імплементація у "тіло" жорстко бюрократизованої організаційно-управлінської системи в багатьох ЗВО відбувається наразі суперечливо або гальмується повністю. Це частково пояснюється і тим, що виробничий процес діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників ЗВО у нормативно-правовому полі регламентовано дещо мозаїчним чином. Це часто формує умови для неоднозначного тлумачення бюрократичним апаратом ЗВО порядку та принципів матеріального стимулювання діяльності НПП та ПП, що перешкоджає встановленню такого порядку, який дійсно буде стимулювати наукові пошуки та науково-практичні розробки не симулякрів, а саме талановитих винахідників і розробників продукту нової вартості та цінності.

З метою логічної алгоритмізації процесу "пояснення — розуміння — застосування" системи оплати та стимулювання праці НПП і ПП нам необхідно комплексно дослідити всю мозаїчну картину полотна нормативно-правового регулювання цієї системи. Це потребує встановлення логічних зв'язків відповідності між такими шкалами та параметрами вимірювання: тижневе педагогічне навантаження ПП та НПП, нормативно передбачена кількість робочих тижнів на навчальний рік, ставка аудиторних годин навантаження ПП та НПП, тижневий робочий НПП і ПП, робочий час НПП та ПП за навчальний рік.

У якості першого кроку алгоритму розпізнавання образу "робочий час ПП та НПП" доцільно детально уточнити нормативно встановлену базову кількість робочих тижнів на рік для ПП та НПП. У Постанові Кабінету Міністрів України [21] встановлюють для педагогічних та науково-педагогічних працівників ЗВО право на щорічну основну оплачувану відпустку тривалістю 56 календарних днів. Отже навчальний робочий рік викладача становить 10 місяців. Це 42 тижні. При цьому, на законодавчому рівні в 2024 році було підтримано політику зменшення навчального навантаження з чинних 600 годин до 400–500 годин у рік, залежно від обсягу наукової роботи, що виконує НПП, а ведення обліку годин наукової роботи НПП покладено самостійно на ЗВО в межах своєї автономії. Законодавчо визначаються й межі (у відсотках) співвідношення трьох основних компонентів посадових обов'язків викладача: наукової, навчальної та організаційно-методичної роботи для стимулювання наукової роботи в університетах та можливості проводити наукову роботу в обсязі не менше ніж 30% свого оплачуваного робочого часу і обмеження навчального навантаження до 30% загального робочого часу [7]. Внутрішні документи ЗВО більш конкретно деталізують порядок планування, розподілу та обліку годин за видами занять (лекції, семінари, практичні тощо).

Педагогічне навантаження виміряне в аудиторних годинах передбачає 18-годинну тижневу ставку аудиторних годин. Основою "мікроекономічного" розрахунку оплати праці ПП законодавцем у вище вказаних нормативно-правових актах спочатку було обрано "аудиторні години" (або "академічні години" роботи ПП). Ця базова одиниця виміру праці формує такий "мезоекономічний" показник як помісячна "ставка оплати" й "макроекономічний" показник як щорічний дохід за основ-

ним місцем роботи ПП за рік. Сумарну щорічну робочих годин реально затраченого фізичного часу ПП регламентують такі законодавчі акти: "Кодекс законів про працю України" [9], про нормальну (40 год.) і скорочену тривалість робочого тижня, ЗУ "Про освіту" [22] (ст. 22, 24), ЗУ "Про повну загальну середню освіту" (ст. 50) [22], що гарантує скорочений робочий час для ПП 36 годин на тиждень та 18-годинну тижневу ставку аудиторних годин, ЗУ "Про вищу освіту" (ст. 5) [16], що узаконює для ПП ЗВО тижневий сумарний фізичний робочий 36 годин/тиждень та максимум аудиторного навантаження — 30 % від робочого часу (тобто ? 600 год/рік).

Це відповідає і простим "алгоритмічним розрахункам": $36 \cdot 0.3 \cdot 42,5 = 454$ аудиторних годин на рік. Тому цілком логічно навіть чиновникам, які керують науково-педагогічним та науковим процесом у ЗВО визнавати, що НПП мають такі ж законні права на роботу та відновлення, як і педагогічні працівники ПП. Але вони мимоволі хочуть знайти спосіб обійти Закони України, які регламентують обсяг робочого фізичного часу НПП, оскільки ці закони їм здаються неправомірними. Але ж і бюрократія у ЗВО піклується про державні інтереси. У чому ж тоді джерело смислового колапсу бюрократичного апарату управління діяльністю ЗВО? Воно полягає в тому, що чиновники підсвідомо акцентують свою увагу на тому, що НПП мають наукові звання та наукові ступені й, відповідно, отримують певні надбавки до заробітної плати. І бюрократія ці надбавки підсвідомо трактує як оплату за наукову роботу (але їх отримують і ПП у середніх школах, чи в закладах позашкільної освіти, якщо мають науковий ступінь). У той же час, бюрократи поки що уперто вважають доцільним не враховувати той факт, що навіть із доплатами за звання доцента та за науковий ступінь доктора наук зарплата НПП становить близько 15 тисяч гривень на місяць. У той час коли середні витрати на життя та відтворення працездатності (трудового потенціалу) в містах обласного значення становить близько 30 тисяч грн.

Для кращого усвідомлення як бюрократами, так і власне ПП та НПП, професійного аспекту затрат реального фізичного часу, необхідного для забезпечення ставки 600 годин аудиторного навантаження доцільно ввести такі допоміжні системні поняття: лекційно-презентаційного фізичного часу та організаційно-контрольного фізичного часу семінарських (практичних) занять. У таких термінах можна адекватно говорити про реальний фізичний час, необхідний на проведення лекції та реальний фізичний час, використаний ПП та НПП на самопідготовку до лекції з вивченням нових тенденцій та публікацій, врахуванням смислових змін, підготовку або оновлення презентованого матеріалу. Цей процес займає у 2 рази більше реального фізичного часу ніж фізичний аудиторний час власне презентації лекції. За нашими оцінками 300 годин презентаційного лекційного часу потребують ще 600 годин фізичного часу забезпечення якості презентацій. Це разом складає 900 годин фізичного часу.

Оцінимо обсяг організаційно-контрольного фізичного часу, необхідного для розробки, оновлення завдань, розробки тестів і контролю та оцінювання письмових робіт студентів. Виходимо з того, що мінімально

на перевірку письмової роботи студента треба 6 хвилин = 0.1 години. При складі групи 10 студентів це складає 1 годину. Таким чином, 300 годин аудиторних практичних занять вимагають як мінімум ще 300 годин затрат фізичного часу НПП на їх забезпечення. В результаті сумарні за навчальний рік затрати реального фізичного часу викладача складають 1500 годин, що дійсно є граничним обсягом відповідно і до нормативів "(Кодекс законів про працю України", гл. IV, ст. 50-53, 57) [9] і до нормативів ЗУ "Про освіту", ст. 22, 24) і до нормативів ЗУ "Про вищу освіту" [16; 22].

Ця проблема була уявлена розробниками ЗУ "Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки наукової роботи в закладах вищої освіти" № 19, ст. 57 [18]. У цьому зв'язку у статті 56 частину першу після слова "науково-педагогічних" доповнено словами "і педагогічних", абзац третій частини другої викладено в такій редакції: "Не менше 30 відсотків робочого часу науково-педагогічного працівника на навчальний рік становить наукова робота. Максимальний обсяг навчальної роботи на одну ставку науково-педагогічного працівника не може перевищувати 30 відсотків робочого часу, а педагогічного працівника — 60 відсотків робочого часу на навчальний рік"; 30 відсотків від фізичного робочого часу 1500 годин — це 450 фізичних робочих годин. Таким чином, Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки наукової роботи в закладах вищої освіти" адекватно оцінив спеціальні (аудиторні) та загальні затрати часу на виробничу діяльність ПП та НПП. Законодавець передбачив оплату за наукову роботу НПП через перерозподіл частки оплачуваного робочого часу, яке відповідає зменшенню ставки аудиторних годин із 600 до 450. Проте, у зв'язку з тим, що законодавець увів без попереднього правового роз'яснення фактично новий у цій сфері нормативно-правовий термін "відсотки робочого часу на навчальний рік", бюрократи ще не зрозуміли (або не захотіли зрозуміти) нове поняття "робочий час на навчальний рік". Але і НПП та ПП, і бюрократичному апарату треба чітко усвідомити, що "аудиторна година" є лише вершиною піраміди робочих годин, необхідних для проведення аудиторної години. Це як робота пілота літака: літає годину, а підготовка до польоту займає 7 годин.

Законодавцям доцільно врахувати, що нечіткість трактування надає можливість бюрократам тлумачити неоднозначним чином норми нового закону, який фактично дійсно планово передбачав для НПП розподіл 600 аудиторних годин загального фонду ставки заробітної плати на дві складові: 1) на педагогічну роботу до 450 ставок; 2) 150 годин наукової роботи ставки зарплати. Разом із тим, законодавцям варто встановити і оптимально стимулюючу тарифну сітку: зарплата перших керівників ЗВО повинна бути 0,8—0,7 зарплати (доходів) міністра, а заробітна плата доцента 0,7 зарплати перших керівників ЗВО. Поряд із вирішенням проблеми адекватного матеріального винагородження, співставного з рівнем затрат на відновлення виробничого трудового потенціалу НПП в умовах стрімкого росту цін, трудовий колектив та керівництво ЗВО повинні розв'язувати проблеми формування запиту на виробництво, потрібного для обороноздатності України наукового та

інтелектуального продукту. При цьому треба одночасно звертати увагу на декілька напрямів інтелектуальної та виробничої активності.

До пріоритетних напрямів інтелектуальної та виробничої активності насамперед слід віднести: 1) встановлення зв'язків із реальними споживачами розробок, спрямованих на сектор оборони та національної безпеки держави; 2) діяльність, спрямовану на отримання грантового фінансування від міжнародних партнерів, яка здатна сприяти розширенню та зміцненню виробничо-матеріальної бази ЗВО. Звичайно, для встановлення та зміцнення зв'язків із закордонними університетами та закордонними науково-дослідними установами, громадсько-політичними організаціями вагомим фактором є напрацювання НПП ЗВО, представлені в міжнародних наукометричних базах: Scopus, Web of Science та деяких інших. Разом з тим, тотальна "скопунізація" системи оцінювання напрацювань багатьох сегментів діяльності НПП є недоцільною. По-перше, проблеми української економіки, управління суб'єктами промисловості, проблеми системи публічного управління, питання розвитку територіальних громад не є дійсно цікавими для провідних наукових видань Заходу. По-друге, провідні західні університети оплачують публікації своїх співробітників у провідних та дорогих наукових виданнях із метою рекламування досягнень своїх університетів для потужних міжнародних корпорацій, які є донорами цих університетів та виробляють із ними спільний реальний продуктивний бізнес. А ті видавництва, у які здатні потрапити українські вчені: економісти, фізики, інженери, фахівці управління, біологи, математики, є більш дешеві. Адже ці видавництва — проєкти іншого бізнес-класу: живуть на кошти за оплату від публікацій від малозабезпечених авторів, які хочуть отримати гранти. Дещо інша ситуація з наукометричними виданнями у сфері медицини та екології, де унікальність та новизна дослідження не настільки різко залежить від загального цивілізаційного та економічного розвитку країни походження, проживання та праці авторів публікацій. І в той же час розробки в сфері технологічних наук, фізики, військових наук можуть мати статус секретності або інформації з обмеженим доступом та їх просто недоцільно публікувати в Scopus, Web of Science.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Університети та інші заклади в умовах повномасштабної війни та посиленні гібридної агресії проти фундаменту та середовища відтворення державності України при добросовісному та розумному макросистемному управлінні усе більше могли б ставати ефективними центрами продукування технологічних інновацій і модернізації продукції військового та подвійного призначення. І в той же час, гуманітарний та соціогуманітарний блоки діяльності університетів мають потенційні можливості стати осередками генерування систем формування патріотичної публічної думки, відтворення інформаційної стійкості та соціо-психологічної безпеки основ державності.

Не можна применшувати сьогодні і педагогічне завдання ЗВО: готувати якісні кадри, придатні як для ро-

боти з технічними та технологічними системами, так і до роботи з соціогуманітарними системами в умовах викликів та загроз московської гібридної агресії та паралельної повномасштабної війни. Тотальної війни усіх родів військ Московії яка сьогодні ракетами, БПЛА й керованими авіабомбами безжально знищує цілі райони міст і сіл нашої держави. Одночасної з цим же психотропної гібридної війни, яка намагається знищити психотип українця-державника різноманітними психотропними прийомами та апеляціями до "нової" соціальної несправедливості, перетворюючи частину українців та української бюрократії у "ждунів".

Законодавцям доцільно врахувати, що нечіткість трактування дефініцій надає можливість бюрократам тлумачити неоднозначним чином норми нового закону, який фактично дійсно планово передбачав для НПП розподіл 600 аудиторних годин загального фонду ставки заробітної плати на дві складові: 1) на педагогічну роботу до 450 ставок; 2) 150 годин ставки зарплати наукової роботи (це приблизно 3,5 тисячі гривень на науковця дослідника в місяць). Разом із тим, законодавцям необхідно встановити оптимально стимулюючу тарифну сітку в системі вищої освіти та науки: зарплата перших керівників ЗВО повинна бути 0,8 — 0,7 доходів міністрів, а зарплата доцента — 0,7 зарплати перших керівників ЗВО. Для результативної командної роботи необхідно постійно відновлювати баланс між усіма сходами суспільної ієрархії в усіх професійних спільнотах.

Необхідно постійно відновлювати баланс між усіма сходами суспільної ієрархії в усіх професійних спільнотах. Диспропорція доходів підриває єдність і породжує недовіру там, де очікується єдність та стійкість. Наша сила — у прозорих стимулюючих ініціативу "правилах гри" з ненульовою сумою, рівних можливостях та взаємній повазі гравців. Лише тоді, коли кожен науковець, педагог, ректор, суддя, прокурор, міністр і прем'єр-міністр відчуватиме власну цінність на основі реалістичних пропорцій щорічного доходу, ми зможемо вистояти під час випробувань військової агресії "рашистської імперії". Такий гармонізований підхід демонструє повагу до внеску кожного фахівця й усуває відчуття непропорційних бюрократичних привілеїв, які бюрократично виникають за рахунок причетності до влади та зручної імітації ефективності результатів управління наукою.

Одночасно із вирішенням проблеми адекватного матеріального винагородження, співставного з рівнем затрат на відновлення виробничого трудового потенціалу НПП в умовах стрімкого росту цін, трудові колективи, керівництво ЗВО, керівництво Міносвіти та кореспондованих інших міністерств на базі технології "макросистемного організаційного проектування" повинні розв'язувати проблеми формування у кожного науковця інтересу до запиту на виробництво потрібного для обороноздатності України наукового та інтелектуального продукту. При цьому треба комплексно звертати увагу на всі (і техніко-технологічні, і гуманітарно-психологічні) актуальні напрями інтелектуальної та виробничої активності ЗВО України, які необхідно інтенсивно розвивати як відповідь на виклики "третьої світової гібридної війни".

Література:

1. Горбулін, В. П. Світова гібридна війна: український фронт / Нац. ін-т стратег. дослідж.; за заг. ред. В. П. Горбуліна. Київ: [НІСД], 2017. 494 с.
2. Давимука, С. А. Інноваційна екосистема оборонної промисловості України: концептуальні засади та практика формування. Регіональна економіка. 2024. 1: 111. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-7>
3. Дерев'яно, С. Гібридна війна: інформаційно-безпековий вимір. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2024. 18: 101—113.
4. Дібікова, Ю. С. Інформаційна складова гібридної війни: українські реалії. Сучасне суспільство: політичні науки, соціологічні науки, культурологічні науки. 2024. 2 (25): 25—36.
5. Дугінець, Г. В., Ніжейко, К. А. Особливості розвитку міжнародного ринку озброєння в XXI столітті. National Security Law and Economics. 2024. 1: 61—71. URL: <https://security-journal.nasbu.edu.ua/index.php/nbpe/article/view/18>
6. За час війни українці імпортували елітні авто на 55 мільярдів. BIGMIR. 2025. URL: <https://auto.bigmir.net/ua/autonews/10093345-za-chas-vijni-ukrayintsi-importovali-elitni-avto-na-55-milyardiv>
7. Зменшення навчального навантаження на викладачів і дебіюрократизація МОН: результати засідання ВПУ. Міністерство освіти і науки України. 2024. 6 червня. URL: <https://mon.gov.ua/news/zmenshennia-navchalnoho-navantazhennia-na-vykladachiv-i-debiurokratyzatsiia-mon-rezultaty-zasidannia-vru>
8. Кіндратець, О. М., Сергієнко, Т. І. Особливості формування ідентичності українців в умовах гібридної війни. Politicus. 2021. 1. URL: http://politicus.od.ua/1_2021/6.pdf
9. Кодекс законів про працю України (КЗпП). 2025, гл. IV (ст. 50-53, 57). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
10. Козинець, А. Мотивація науково-педагогічних працівників: досвід європейських країн. Modeling the development of the economic systems. 2024. 4: 218—222. URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/475/471>
11. Левчук, О. Тенденції у розвитку ОПК України та здійснення оборонних закупівель в умовах відбиття збройної агресії РФ проти України. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського. 2024. 2 (81): 34—40. URL: <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/311370/302586>
12. Майданюк, С., Марина, В., Потетюєва, М., Клімова, І. Економічні аспекти війни та конфліктів. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. 4: URL: https://www.researchgate.net/publication/391995943_EKONOMICNI_ASPEKTI_VIJNI_TA_KONFLIKTIVECONOMIC_ASPECTS_OF_WAR_AND_CONFLICTS/fulltext/6830148e026fee1034fa55f7/EKONOMICNI-ASPEKTI-VIJNI-TA-KONFLIKTIVECONOMIC-ASPECTS-OF-WAR-AND-CONFLICTS.pdf?origin=scientificContributions
13. Монастирська, Г. В. Система оплати праці в НАН України: стратегія і особливості реформування. Вісник

Національної академії наук України. 2019. 10: 51—62. URL: <https://visnyk-nanu.org.ua/ojs/index.php/v/article/view/523>

14. Неповнолітні "мажори" провокують скандал у центрі Києва: чиї це діти. СТОПКОР. 2025. URL: <https://www.stopcor.org/ukr/section-suspilstvo/news-perovnolitni-mazhori-provokuyut-skandal-u-tsentri-kiyeva-10-01-2025.html>.

15. Плїшка, Т. П. Оплата праці науково-педагогічних працівників: український та світовий досвід. Університетські наукові записки. 2017. 61: 154—167.

16. Про вищу освіту: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2014. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

17. Про відпустки: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2000. № 2073-III від 02.11.2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-14#Text>

18. Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки наукової роботи в закладах вищої освіти: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2025. № 19, ст. 57. URL: <https://precedent.ua/3791-20>

19. Про внесення змін до деяких законів України щодо пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2024. № 3, ст.21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3534-IX#Text>

20. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 14 квітня 1997 р. № 346 і від 14 червня 2000 р. № 963: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2025 р. № 143. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2025-%D0%BF#Text>

21. Про затвердження Порядку надання щорічної основної відпустки тривалістю до 56 календарних днів керівним працівникам закладів та установ освіти, навчальних (педагогічних) частин (підрозділів) інших установ і закладів, педагогічним, науково-педагогічним працівникам та науковим працівникам: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квітня 1997 р. № 346 (2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/346-97-%D0%BF#Text>

22. Про освіту: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2017. № 2145-VIII (05.09.2017), ст. 22, 24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

23. Про повну загальну середню освіту: Закон України (Відомості Верховної Ради (ВВР). 2020. № 463-IX (16.01.2020), ст. 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

24. Савчин, М. В. Академічна свобода та право індивіда на розвиток (про формування світу ідей та обмін ними). Університетські наукові записки: 69—70: 6—26. 2019. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/29264>

25. США зупинили постачання зброї Україні: тепер не буде ракет для PATRIOT і снарядів. Київ зясовує ситуацію. BBC. News Україна. 2025. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c4g8q2zxng8o>

26. Черленяк, І., Токар, М., Щуренко, Ф. Динаміка державно-управлінської актуальності проблем суспільної консолідації та соціальної солідарності в Україні.

Аспекти публічного управління. 2024. 12.3: 59—69. URL: <https://doi.org/10.15421/152438>

27. Шульська, Н. М., Зінчук, Р. С., Кевлюк, І. В. Нарадисти формування зневіри як вияв ворожої інформаційно-асихологічної операції: на матеріалі мови ЗМІ. Вчені записки: 152. 2023.

References:

1. Horbulin, V. P. (2017), *Svitova hibrydna vijna: ukrains'kyj front* [Global Hybrid War: Ukrainian Front], NISD, Kyiv, Ukraine.

2. Davymuka, S. A. (2024), "Innovative ecosystem of the defense industry of Ukraine: conceptual principles and practice of formation", *Rehional'na ekonomika*, vol.1, p.111. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-7>

3. Derevianko, S. (2024), "Hybrid warfare: the information security dimension", *Visnyk Prykarpat-s'koho universytetu, Seriya: Politologiya*, vol.18, pp. 101—113.

4. Dibikova, Yu. S. (2024), "The information component of hybrid warfare: Ukrainian realities", *Suchasne suspil'stvo: politychni nauky, sotsiologichni nauky, kul'turolohični nauky*, vol. 2 (25), pp. 25—36.

5. Duhinets', H.V. and Nizheyko, K.A. (2024), "Peculiarities of the development of the international arms market in the 21st century", *National Security Law and Economics*, vol. 1, pp. 61—71.

6. BIGMIR (2025), "During the war, Ukrainians imported luxury cars worth 55 billion", available at: <https://auto.bigmir.net/ua/autonews/10093345-za-chas-vijni-ukrayintsi-importovali-elitni-avto-na-55-milyardiv> (Accessed 14 June 2025).

7. Ministry of Education and Science of Ukraine (2024), "Reducing the teaching load on teachers and debureaucratization of the Ministry of Education and Science: results of the Verkhovna Rada meeting", available at: <https://mon.gov.ua/news/zmenshennia-navchalnoho-navantazhennia-na-vykkladachiv-i-debiurokratyzatsii-mon-rezultaty-zasidannia-vru> (Accessed 2 June 2025).

8. Kindratets', O. M. and Serhiienko, T. I. (2021), "Peculiarities of Ukrainian identity formation in the context of hybrid war", *Politicus*, vol. 1, available at: http://politicus.od.ua/1_2021/6.pdf (Accessed 5 May 2025).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), "The Labor Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Accessed 7 May 2025).

10. Kozynets', A. (2024), "Motivation of scientific and pedagogical workers: experience of European countries", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 4, pp. 218—222, available at: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/475/471> (Accessed 6 May 2025).

11. Levchuk, O. (2024), "Trends in the development of the Ukrainian defense industry and defense procurement in the context of repelling the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats' Tsentru vojenno-strategichnykh doslidzhen' NUOU imeni Ivana Cherniakhovs'koho*, vol. 2 (81), pp. 34—40, available at: <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/311370/302586> (Accessed 6 May 2025).

12. Maydanyuk, S., Maryna, V. Potetyuyeva, M. and Klimova, I. (2025), "Economic aspects of war and con-

flicts", Sotsial'nyj rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy, vol. 4, available at: https://www.researchgate.net/publication/391995943_EKONOMICNI_ASPEKTI_VIJNI_TA_KONFLIKTIVECONOMIC_ASPECTS_OF_WAR_AND_CONFLICTS/fulltext/6830148e026fee-1034fa55f7/EKONOMICNI-ASPEKTI-VIJNI-TA-KONFLIKTIVECONOMIC-ASPECTS-OF-WAR-AND-CONFLICTS.pdf?origin=scientificContributions (Accessed 8 June 2025).

13. Monastyr'ska, H. V. (2019), "The remuneration system at the NAS of Ukraine: strategy and features of reform", Visnyk Natsional'noi akademii nauk Ukrainy, vol. 10, pp. 51—62, available at: <https://visnyk-nanu.org.ua/ojs/index.php/v/article/view/523> (Accessed 7 June 2025).

14. STOPKOR (2025), "Underage "majors" provoke a scandal in the center of Kyiv: whose children are these", available at: <https://www.stopkor.org/ukr/section-suspilstvo/news-nepovnolitni-mazhori-provokuyut-skandal-u-tsentri-kieva-10-01-2025.html>. (Accessed 12 June 2025).

15. Plishka, T. P. (2017), "Remuneration of scientific and pedagogical workers: Ukrainian and world experience", Universytets'ki naukovi zapysky, vol. 61, pp. 154—167.

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "About higher education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (Accessed 12 June 2025).

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine "About vacations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-14#Text> (Accessed 12 June 2025).

18. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Support for Scientific Work in Higher Education Institutions", available at: <https://precedent.ua/3791-20> (Accessed 12 June 2025).

19. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Priority Areas of Development of Science and Technology and Innovation Activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3534-IX#Text> (Accessed 15 July 2025).

20. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Decree "On Amendments to the Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2025-%D0%BF#Text> (Accessed 12 June 2025).

21. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Decree "On approval of the Procedure for granting annual basic leave of up to 56 calendar days to managerial employees of educational institutions and establishments, educational (pedagogical) parts (subdivisions) of other institutions and establishments, pedagogical, scientific and pedagogical employees and scientific workers", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/346-97-%D0%BF#Text> (Accessed 12 June 2025).

22. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "About education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (Accessed 12 June 2025).

23. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "About complete general secondary education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (Accessed 12 June 2025).

24. Savchyn, M. V. (2019), "Academic freedom and the individual's right to development (on the formation and exchange of the world of ideas)", Universytets'ki naukovi zapysky, vol. 69—70, pp. 6—26, available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/29264> (Accessed 9 June 2025).

25. BBC (2025), "The US has stopped arms supplies to Ukraine: now there will be no PATRIOT missiles and shells. Kyiv is clarifying the situation", available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c4g8q2zxng8o>

26. Cherleniak, I., Tokar, M. and Shchurenko, F. (2024), "Dynamics of the state and administrative relevance of the problems of social consolidation and social solidarity in Ukraine", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 12.3, pp. 59—69, available at: <https://doi.org/10.15421/152438> (Accessed 28 May 2025).

27. Shul's'ka, N. M., Zinchuk, R. S. and Kevliuk, I. V. (2023), "Narratives of the formation of distrust as a manifestation of a hostile informational and psychological operation: based on the material of the language of the media", Vcheni zapysky, vol. 152.

Стаття надійшла до редакції 25.07.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

Т. С. Яровой,

*д. держ. упр., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
ЗВО "Університет трансформації майбутнього"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7266-3829>

Г. І. Ляхович,

д. е. н., професор, професор кафедри управління та адміністрування, директор Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0077-9128>

О. М. Чемодуров,

*к. е. н., докторант кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Житомирська політехніка"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3583-5196>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.286

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ У БУДІВНИЦТВІ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

T. Yarovoi,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Higher Education Institution "University of Transformation of the Future"

H. Liakhovych,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Director of Ivano-Frankivsk Education and Research Institute of Management, West Ukrainian National University

O. Chemodurov,

PhD in Economics, Doctoral candidate of the Department of National Security, Public Management and Administration, Zhytomyr Polytechnic State University

PROBLEMS AND PROSPECTS OF MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT OF INVESTMENT POLICY IN CONSTRUCTION IN MODERN CONDITIONS

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методологічним основам та практичним аспектам механізмів державного управління інвестиційною політикою у сфері будівництва в сучасних умовах. Визначено, що актуальність проблематики зумовлена необхідністю забезпечення стійкого економічного зростання та післявоєнного відновлення критичної інфраструктури України в умовах глобальних викликів. Обґрунтовано необхідність системного впровадження інтегрованих механізмів управління інвестиційною діяльністю для досягнення стандартів сталого розвитку, енергоефективності й гармонізації законодавства з вимогами Європейського Союзу. Висвітлено структуру та зміст правових, організаційних, фінансово-економічних та інституційно-контролюючих механізмів, що використовуються у практиці державного управління будівельною галуззю. Досліджено вплив недостатньої координації між державними органами різних рівнів, бюрократизації дозвільних процедур, правової нестабільності й обмеженості доступу до фінансових ресурсів на ефективність інвестиційної діяльності. Особливий ак-

цент зроблено на значенні чіткої і прозорої законодавчої бази, що забезпечує прогнозованість і надійність інвестиційного процесу. Проаналізовано міжнародний досвід, зокрема європейських країн, щодо стратегічного планування і просторового розвитку територій, а також механізми державно-приватного партнерства. На основі порівняльного аналізу з практикою Німеччини, Польщі та Литви визначено основні бар'єри і виклики для імплементації європейських підходів у національні реалії. Запропоновано конкретні рекомендації з удосконалення вітчизняної системи управління інвестиційною політикою в будівництві, що включають правові реформи, розвиток інституційної спроможності державних органів та впровадження сучасних інформаційних технологій. Особливої уваги заслуговує створення адаптивних моделей реалізації європейського досвіду, цифровізацію управлінських процедур та вивчення механізмів фінансової децентралізації. Висновки дослідження можуть бути використані при формуванні державної політики, спрямованої на активізацію інвестиційної діяльності в будівельному секторі та підвищення конкурентоспроможності української економіки у міжнародному вимірі.

The article is devoted to the study of the theoretical and methodological foundations and practical aspects of the mechanisms of public administration of investment policy in the field of construction in modern conditions. It is determined that the relevance of the issue is due to the need to ensure sustainable economic growth and post-war restoration of Ukraine's critical infrastructure in the context of global challenges. The author substantiates the need for systematic implementation of integrated mechanisms for managing investment activities in order to achieve the standards of sustainable development, energy efficiency and harmonization of legislation with the requirements of the European Union.

The structure and content of the legal, organizational, financial, economic and institutional control mechanisms used in the practice of public administration of the construction industry are highlighted. The author examines the impact of insufficient coordination between government agencies at various levels, bureaucratization of licensing procedures, legal instability and limited access to financial resources on the efficiency of investment activity. Particular emphasis is placed on the importance of a clear and transparent legislative framework that ensures the predictability and reliability of the investment process.

The author analyses international experience, in particular that of European countries, in strategic planning and spatial development of territories, as well as mechanisms of public-private partnership. On the basis of a comparative analysis with the practice of Germany, Poland and Lithuania, the main barriers and challenges to the implementation of European approaches in national realities are identified. Specific recommendations for improving the national system of investment policy management in construction, including legal reforms, development of the institutional capacity of public authorities and introduction of modern information technologies, are proposed.

Special attention should be paid to the creation of adaptive models for the implementation of European experience, digitalization of management procedures and study of financial decentralization mechanisms. The conclusions of the study can be used in the formation of state policy aimed at intensifying investment activity in the construction sector and increasing the competitiveness of the Ukrainian economy in the international dimension.

Ключові слова: державне управління, інвестиційна політика, будівництво, механізми управління, інституційне середовище, регіональний розвиток, інноваційна політика, організаційно-правові механізми, інвестиційне середовище, державна інвестиційна політика, науково-методичні підходи, реалізація інвестиційних проєктів, європейський досвід, механізми стимулювання інвестицій, інфраструктурні проєкти, система управління будівництвом, модернізація будівельної галузі.

Key words: public administration, investment policy, construction, management mechanisms, institutional environment, regional development, innovation policy, organizational and legal mechanisms, investment environment, state investment policy, scientific and methodological approaches, implementation of investment projects, European experience, investment incentive mechanisms, infrastructure projects, construction management system, modernization of buildings.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Актуальність дослідження полягає в тому, що інвестиційна політика у сфері будівництва є одним

із ключових інструментів державного управління, здатним забезпечити стійке економічне зростання, відновлення критичної інфраструктури та модернізацію житлово-комунального фонду в умовах сучасних викликів, зокрема повномасштабної війни, економічної нестабільності та глобальних трансфор-

мацій у світовому інвестиційному середовищі. Відсутність дієвих, системно інтегрованих механізмів управління інвестиційною діяльністю у будівництві призводить до зниження ефективності реалізації державних програм, втрати інвестиційної привабливості України, а також гальмує інтеграцію у спільний ринок Європейського Союзу, де якість регулювання інвестицій у будівельний сектор відіграє визначальну роль у досягненні стандартів сталого розвитку, енергоефективності та просторового планування. У світлі сучасного курсу на післявоєнну відбудову та децентралізацію, зростає потреба у створенні чітко визначеної системи правових, організаційних та економічних механізмів, що регламентують інвестиційні процеси у будівництві на всіх рівнях управління — від центрального до місцевого. Актуальність дослідження обумовлюється також необхідністю гармонізації українського законодавства у сфері будівництва з директивами ЄС, зокрема щодо енергоефективності, цифровізації дозвільних процедур та забезпечення прозорості у процесі залучення інвестицій, що має на меті не лише поліпшення інституційної спроможності держави, а й зміцнення економічної безпеки як ключової складової національної безпеки України в умовах гібридних загроз та глобальних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу науковців до питань державного управління інвестиційною політикою в будівельній галузі. Водночас більшість авторів (Прохорова В., Машникова С., Кравченко В. І., Nahkur T. F., Биба В. В., Мурашко М. І., Сотніков Д. А., Дрішлюк В. І., Сінанян Д. Е., Месечка В. А., Кузьменко О. В., Nowak M., Pantyley V., Blaszkę M., Fakeyeva L., Lozynskyy R., Petrisor A.-I.) зосереджуються переважно на теоретичних аспектах, залишаючи поза увагою практичні механізми реалізації інвестиційних проєктів у сучасних умовах. У працях учених акцент зроблено на потребі вдосконалення нормативно-правової бази та посиленні ролі держави в регулюванні інвестиційної діяльності. Однак, комплексне висвітлення міжнародного досвіду та його адаптація до українських реалій все ще залишаються недостатньо опрацьованими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є комплексний аналіз сучасних проблем та визначення перспектив удосконалення механізмів державного управління інвестиційною політикою у сфері будівництва в умовах трансформаційних процесів та посткризового відновлення України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні реалії соціально-економічного розвитку України, що включають у себе масштабні виклики післявоєнного відновлення, подальшу реалізацію євроінтеграційного курсу та необхідність забезпечен-

ня національної безпеки, актуалізують дослідження проблем і перспектив формування та функціонування механізмів державного управління інвестиційною політикою у будівництві, оскільки саме будівельна галузь традиційно відіграє важливу роль у відновленні зруйнованої інфраструктури, створенні нових об'єктів житлового та промислового призначення, а також у забезпеченні економічної стійкості та соціального добробуту населення, що неминуче впливає на формування належного рівня конкурентоспроможності України у світовому та європейському просторі. В умовах глобальних структурних перетворень, спричинених зокрема й воєнною агресією, зміщуються акценти з традиційних підходів до інвестування в бік більш збалансованих і прозорих державних політик, які сприяють формуванню сприятливого інвестиційного клімату та забезпеченню швидкого, але водночас якісного і контрольованого економічного зростання [1]. У цій площині дослідження особливої уваги набувають правові, організаційні та фінансові механізми регулювання інвестиційних потоків, які мають бути спрямовані на досягнення довготривалих суспільних інтересів і водночас враховувати необхідність оперативного управління ризиками, пов'язаними зі змінами безпекового середовища, економічними коливаннями та динамічними процесами інтеграції до європейської спільноти. Отже, аналіз сучасних проблем і перспектив механізмів державного управління інвестиційною політикою у будівництві є важливою складовою науково-практичного дискурсу, що поєднує юридичні, економічні та управлінські аспекти і вимагає комплексного, системного підходу. З огляду на значний ступінь важливості інвестиційної діяльності, зокрема в будівельному секторі, доцільно наголосити, що вона охоплює не лише безпосередню діяльність інвесторів чи будівельних компаній, а й широке коло суб'єктів, які можуть виступати ініціаторами чи бенефіціарами інвестиційних проєктів, включно з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, фінансовими інституціями, міжнародними організаціями та приватним капіталом. Відтак, на перший план виходить проблема розмежування повноважень різних гілок і рівнів влади у сфері регулювання інвестиційних процесів, оскільки недостатня узгодженість або прозорість взаємодії між цими суб'єктами неминуче породжує суперечності, дублювання функцій та уповільнення реалізації інвестиційних проєктів [2]. Брак ефективного розподілу функцій призводить до нерівномірного залучення інвестицій у різних регіонах, уповільнення запуску перспективних будівельних ініціатив та збільшення адміністративних бар'єрів. Водночас, з огляду на необхідність швидкого відновлення пошкодженої інфраструктури, актуалізується питання якнайшвидшого створення чіткої, зрозумілої і передбачуваної законодавчої бази, яка уможливила б ефективне планування, проєктування та будівництво, а також гарантувала б справедливі та зрозумілі правила для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій. У цьому контексті особливої ваги набирають дослідження державного управління, що охоплюють оцінку поточного стану нормативно-правового забезпечення інве-

стиційної діяльності у будівництві, визначення прогалин у регулюванні та формування рекомендацій для досягнення належного рівня прозорості та обґрунтованості управлінських рішень. Розглядаючи теоретико-методологічні засади державного управління інвестиційною політикою у будівництві, слід насамперед зазначити, що державне управління виступає однією з ключових функцій держави, котра спрямована на забезпечення узгодженості суспільних відносин, дотримання законності, захист прав і свобод громадян, а також оптимізацію використання ресурсного потенціалу країни задля досягнення суспільно значущих результатів, зокрема у сфері економічного розвитку та національної безпеки. У випадку з інвестиційною політикою у будівництві йдеться про управління потоками капіталу та створення належних умов для його накопичення і використання, а також про встановлення механізмів моніторингу, оцінювання та коригування інвестиційних процесів залежно від актуальних завдань державної політики. В контексті теорії державного управління важливо розуміти, що роль держави не обмежується лише виданням нормативних актів чи контролем за їх виконанням, а включає також стимулювальні та координуючі заходи, спрямовані на утворення привабливого інвестиційного середовища для приватного та міжнародного капіталу [3]. Традиційний підхід, за яким держава виступала здебільшого як регулятор, поступово трансформується у більш сучасний, коли держава стає учасником публічно-приватних партнерств, у рамках яких спільно з бізнесом формує нові стратегії соціально-економічного розвитку та водночас зберігає за собою функції контролю, нагляду й забезпечення стратегічного вектора для галузі будівництва. Говорячи про конкретні механізми державного управління, що знаходять своє відображення в інвестиційній політиці у будівництві, варто виокремити правовий, організаційний, фінансово-економічний та інституційно-контролюючий блоки, кожен із яких відіграє важливу роль у формуванні сталого інвестиційного клімату та реалізації будівельних проєктів. У правовому аспекті першочергове значення має системна адаптація національного законодавства до європейських стандартів, що охоплює як гармонізацію будівельних норм з Єврокодами, так і удосконалення процедур ліцензування, сертифікації і нагляду за будівництвом, а також розробку чіткого механізму захисту прав інвесторів [4]. Водночас має бути забезпечена злагоджена взаємодія між численними відомствами, які видають дозвільну документацію: якщо на кожному етапі проєктування чи будівництва інвесторові доводиться долати складні бюрократичні бар'єри, це негативно відбивається на якості й темпах реалізації проєкту й, відповідно, стримує надходження прямих іноземних інвестицій. Вагоме значення у вдосконаленні правових механізмів має прозорість та передбачуваність процесу прийняття нормативно-правових актів, аби інвестори могли планувати свою діяльність на тривалу перспективу й не побоювалися раптових змін регуляторного середовища. У контексті організаційних механізмів, що формують базу для державного управління інвестиційними процесами в будівництві, провідну роль відіграє чіткий

розподіл повноважень між різними гілками влади та органами управління. Зокрема, Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, а також органи місцевого самоврядування, регіональні держадміністрації й інші уповноважені інституції мають виробляти та впроваджувати узгоджені стратегії розвитку будівельного комплексу, які б системно враховували й регіональні особливості, і загальнодержавні пріоритети. Для ефективного функціонування такого складного комплексу потрібен постійний моніторинг ситуації на ринку будівництва, накопичення даних про реальні та потенційні інвестиції, а також налагоджена взаємодія з комерційними банками, міжнародними фінансовими організаціями й інститутами громадянського суспільства з метою відкритого обміну інформацією [5]. Успішна реалізація організаційних механізмів також залежить від запровадження інформаційних технологій, які дають змогу автоматизувати процеси обліку інвестицій, дозвільних процедур і контролю за будівництвом, що в підсумку підвищує рівень прозорості та знижує ризики корупційних зловживань. Фінансово-економічні механізми, що також належать до компетенції державного управління, покликані створити привабливі умови для розвитку будівельного сектору та залучення внутрішніх і зовнішніх капіталовкладень. Ідеться, наприклад, про системи податкових пільг, спеціальних економічних зон, де будівельні компанії можуть отримати додаткові преференції, а також державні гарантії чи компенсаційні механізми для проєктів, що мають стратегічне значення для розвитку країни. Особливої уваги заслуговує механізм державно-приватного партнерства, який уможливорює залучення приватного капіталу для будівництва об'єктів соціальної, транспортної чи енергетичної інфраструктури за умови збереження державного контролю над суспільно важливими компонентами [6]. У європейській практиці часто використовуються також фонди розвитку, які фінансуються як із державного бюджету, так і з коштів міжнародних організацій, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк тощо, а їхні ресурси спрямовуються на фінансування інноваційних проєктів у будівництві, покликаних модернізувати наявні виробничі потужності та впроваджувати енергоощадні технології. В Україні формування дієвих фінансових механізмів є одним із найактуальніших завдань, оскільки нестабільність фінансової системи, відсутність довготривалих кредитних ресурсів за прийнятними ставками і невизначеність у питаннях оподаткування суттєво ускладнюють залучення капіталу в будівельну галузь. Що стосується інституційно-контролюючих механізмів, вони мають бути спрямовані на забезпечення високих стандартів якості будівельних робіт, дотримання будівельних норм і правил, а також на боротьбу з корупційними явищами, які досить поширені у процесі реалізації великих інфраструктурних проєктів. Інституційна спроможність держави залежить від того, наскільки чітко виписані повноваження наглядових органів, якими ресурсами вони забезпечені та які санкції можуть застосовувати до порушників. Якщо контроль залишається формальним, а перевірки виконуються вибі-

рково або з порушеннями, іноземні та внутрішні інвестори втрачають довіру до ринку, що, врешті-решт, негативно позначається на стабільності та темпах розвитку будівельної галузі [7]. Тому невіддільною частиною реформи державного управління має стати зміцнення потенціалу таких органів, як Державна інспекція архітектури та містобудування України, з метою запровадження прозорих та об'єктивних механізмів нагляду й контролю, а також можливості оперативного припинення незаконних або недобросовісних дій учасників ринку. Водночас залишається низка чинників, що перешкоджають дієвому державному управлінню інвестиційною політикою у будівництві. Існують суттєві законодавчі прогалини, коли низка питань, пов'язаних із залученням інвестицій та здійсненням будівельних робіт, регулюються суперечливо або взагалі не врегульовані належним чином [8]. Прикладом може слугувати фрагментарне узгодження місцевих будівельних норм з європейськими, тоді як повна імплементація Eurocodes залишається перспективою майбутніх років і вимагає значних витрат часу й коштів. Надмірна бюрократизація та ускладнені дозвільні процедури призводять до створення корупційних ризиків, коли проектувальники, підрядники й інвестори змушені витратити тривалий час і чимало ресурсів на отримання необхідних документів [9]. Недостатнє фінансування інфраструктурних проєктів з боку держави та водночас обмежена зацікавленість приватного капіталу (через високі ризики або низьку рентабельність) унеможливають системний розвиток будівництва у тих галузях і регіонах, які не видаються інвесторам привабливими. Крім того, відсутність збалансованої регіональної політики призводить до того, що частина областей залишається поза увагою інвесторів, а значні кошти концентруються переважно в найбільших економічних центрах, що зумовлює нерівномірний розвиток територій та посилення регіональних диспропорцій. Аналіз міжнародного досвіду державного управління інвестиціями в будівництві свідчить, що більшість розвинених країн Європейського Союзу та світу (зокрема Німеччина, Польща, Литва, США) активно застосовують механізми стратегічного планування, узгоджуючи інвестиційну політику з просторовим плануванням та розвитком територій. Наприклад, у Німеччині чітко визначено компетенцію федерального, земельного та муніципального рівнів у галузі будівництва й містобудування, а велике значення мають так звані регіональні плани, котрі передбачають виділення зон для промислового чи житлового будівництва, обмеження екологічного навантаження й гармонійне поєднання економічних, екологічних та соціальних інтересів [10]. У Польщі після вступу до ЄС було здійснено модернізацію системи видачі дозвільних документів, оптимізовано бюрократичні процедури, запроваджено нові підходи до оцінки впливу на довкілля, а також підвищено прозорість державно-приватних партнерств у будівництві, що призвело до поживлення іноземних інвестицій у житлові та інфраструктурні об'єкти. У Литві активно впроваджуються програми енергоефективності, які супроводжуються наданням державних субсидій, податкових пільг і координацією з боку

уповноважених органів, завдяки чому оновлення житлового фонду відбувається за допомогою приватних інвесторів, які отримують додаткову вигоду від зниження енергоспоживання та доступу до європейських фондів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході проведеного дослідження встановлено, що ефективність механізмів державного управління інвестиційною політикою у сфері будівництва значною мірою залежить від рівня нормативно-правової упорядкованості, інституційної спроможності, прозорості процедур та наявності стратегічного бачення розвитку будівельного сектору. Виявлено ключові проблеми, що стримують інвестиційну активність, серед яких — надмірна бюрократизація дозвільних процедур, слабка координація між органами влади різного рівня, нестабільність правового поля та обмеженість доступу до довгострокових фінансових ресурсів. Успішні приклади з європейської практики підтверджують доцільність впровадження комплексного підходу до планування, фінансування та моніторингу інвестиційних проєктів у будівництві з акцентом на енергоефективність, просторову збалансованість та державно-приватне партнерство. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку конкретних моделей адаптації європейських стандартів інвестиційного регулювання у вітчизняну практику, з урахуванням особливостей правового середовища, економічної ситуації та безпекових викликів в Україні. Перспективними напрямками дослідження є також створення цифрових платформ для автоматизації процедур управління інвестиційними процесами, формування індикаторів оцінки ефективності інвестицій у будівництво, а також вивчення механізмів фінансової децентралізації як інструменту підвищення інвестиційної привабливості регіонів. Науковий інструментарій має стати основою для формування цілісної державної політики, спрямованої на активізацію будівельної галузі, підвищення її конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей національного розвитку.

Література:

1. Прохорова В., Машникова С. Державне регулювання інвестиційної діяльності житлового будівництва: ризик-превентивний підхід. Адаптивне управління: теорія і практика. 2021. № 10(20). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/386>
2. Кравченко В. І. Житлова економіка України: проблеми теорії та практики. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 15. С. 5—12. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6765&i=0>
3. Nahkur, T. F. (2018). Напрями підвищення ефективності механізмів державного управління ризиками у процесі регулювання інвестиційної діяльності у будівництві. Аспекти публічного управління, 6 (4), 26—31. URL: <https://doi.org/10.15421/15201820>
4. Єврокод 1. Дії на конструкції. Частина 1-1: Загальні дії. Питома вага, власна вага, експлуатаційні навантаження для споруд (EN 1991-1-1:2002, IDT). Вид. офіц. Київ: Мінрегіон України, 2011. 114 с. URL: <https://>

/online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=57398

5. Биба В. В. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. Збірник наукових праць [Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка]. Сер.: Галузеве машинобудування, будівництво. 2013. Вип. 4 (2). С. 3—9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpgmb_2013_4\(2\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpgmb_2013_4(2)_3).

6. Мурашко, М. І., & Сотніков, Д. А. (2021). Особливості реалізації інвестиційних процесів будівельного сектору економіки в сучасних умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління, (4 (16), 254—261. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/205962>

7. Дрішлюк В. І., Сінанян Д. Е. Державне управління інвестиційною діяльністю в Україні. Вплив інтеграційних тенденцій на розвиток вітчизняного права: матеріали всеукраїнської науковопрактичної інтернет-конференції м. Одеса, 24 лютого 2017 р. Одеса: ОДУВС, 2017. С. 61—64.

8. Месечка В. А. Принципи інвестування інноваційних проєктів підприємств. Управління розвитком. 2014. № 2. С. 102—105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_2_43.

9. Кузьменко О. В. Адміністративно-правовий механізм запобігання правопорушенням у сфері будівництва. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2024. 430 с. URL: <https://dnuvs.ukr.education/wp-content/uploads/2024/04/dysertacziya-1.pdf>

10. Nowak M., Pantyley V., Blaszkę M., Fakeyeva L., Lozynskyy R., Petrisor A.-I. Spatial Planning at the National Level: Comparison of Legal and Strategic Instruments in a Case Study of Belarus, Ukraine, and Poland. Land. 2023. Vol. 12, No. 7. Art. 1364. URL: <https://doi.org/10.3390/land12071364>

References:

1. Prokhorova, V. and Mashnykova, S. (2021), "State regulation of investment activity of housing construction: risk-prime approach", *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*, vol. 10 (20), available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/386> (Accessed 15 July 2025).

2. Kravchenko, V. I. (2019), "Housing economy of Ukraine: problems of theory and practice.", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 5-12, available at: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6765&i=0> (Accessed 15 July 2025).

3. Nahkur, T. F. (2018), "Directions of improving the efficiency of public administration mechanisms in the process of regulating investment activity in construction", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 6 (4), pp. 26—31. <https://doi.org/10.15421/15201820>

4. Ministry of Regional Development (2011), "Eurocode 1. Actions on the structure. Part 1-1: General actions. Specific gravity, own weight, operational loads for structures (EN 1991-1: 2002, IDT)", available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=57398 (Accessed 15 July 2025).

5. Byba, V. V. (2013), "The state and prospects of development of the construction industry of Ukraine",

Zbirnyk naukovykh prats' Poltavskoho natsional'noho tekhnichnoho universytetu im. Yu. Kondratiuka. Ser.: Haluzeve mashynobuduvannia, budivnytstvo, vol. 4 (2), pp. 3—9, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpgmb_2013_4\(2\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpgmb_2013_4(2)_3) (Accessed 15 July 2025).

6. Murashko, M. I., & Sotnikov, D. A. (2021), "Features of realization of investment processes of the construction sector of the economy in modern conditions", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. (4 (16), pp. 254—261, available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/205962> (Accessed 15 July 2025).

7. Drishliuk, V. I. and Sinanian, D. E. (2017), "Public Administration of Investment Activity in Ukraine.", *Derzhavne upravlinnia investytsijnou diial'nistiu v Ukraini. Vplyv intehtatsijnykh tendentsij na rozvytok vitchyznianoho prava: materialy vseukrains'koi naukovopraktychnoi internet-konferentsii* [The influence of integration tendencies on the development of domestic law: materials of the All-Ukrainian Scientific-Practical Internet Conference], ODUVS, Odesa, Ukraine, pp. 61—64.

8. Mesechka, V. A. (2014), "Principles of investing innovative projects of enterprises", *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 2, pp. 102—105, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_2_43 (Accessed 15 July 2025).

9. Kuz'menko, O. V. (2024), "Administrative and legal mechanism of prevention of offenses in the field of construction", Doctor Thesis, Law, Dnipropetrovskij derzhavnyj universytet vnutrishnikh sprav, Dnipro, Ukraine, available at: <https://dnuvs.ukr.education/wp-content/uploads/2024/04/dysertacziya-1.pdf> (Accessed 15 July 2025).

10. Nowak, M., Pantyley, V., Blaszkę, M., Fakeyeva, L., Lozynskyy, R. and Petrisor, A.-I. (2023), "Spatial Planning at the National Level: Comparison of Legal and Strategic Instruments in a Case Study of Belarus, Ukraine, and Poland", *Land*, vol. 12, no. 7, Art. 1364. <https://doi.org/10.3390/land12071364>

Стаття надійшла до редакції 24.07.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

Н. Ю. Подольчак,

*д. е. н., професор, професор кафедри Адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0284-9601>

І. С. Стеців,

*д. держ. упр., професор, професор кафедри Адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4982-1355>

О. О. Корчинська,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри Адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0028-1853>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.292

SMART-ВІДБУДОВА: ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

N. Podolchak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

I. Stetsiv,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

O. Korchynska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

SMART-RECOVERY: INNOVATIONS AND TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

У статті досліджено суть інновацій та цифрових технологій як стратегічного ресурсу поствоєнної відбудови України. Обґрунтовано, що інновації у сфері публічного управління не зводяться лише до цифровізації адміністративних процедур, а формують нову архітектуру управлінських рішень, відкривають можливості для залучення громад до бюджетотворення, а також створюють підґрунтя для формування прозорого цифрового середовища взаємодії між владою, бізнесом і громадянами. У цьому контексті особливу увагу приділено функціонуванню цифрової екосистеми, що включає платформи "Pay4Victory", "Громада+", токенизацію, як механізм цифровізації, адміністративні панелі управління, а також рішення на основі штучного інтелекту.

Проаналізовано впровадження платформи Pay4Victory та оцінено її вплив, зокрема з точки зору покращення платіжної дисципліни, зниження рівня податкової заборгованості та активації інструментів для прозорої звітності та моніторингу. Досліджено токенизацію як інноваційний механізм цифровізації участині залучення жителів громад до співфінансування проєктів відновлення. Запропоновано інтерпретувати ці цифрові рішення як компоненти цифрової екосистеми відбудови, що функціонують на засадах публічно-приватного партнерства. Обґрунтовано,

що така система повинна переслідувати комплексну мету: забезпечити ефективне, прозоре та децентралізоване управління процесами післявоєнного відновлення на місцевому рівні шляхом оптимізації місцевого податкового адміністрування, залучення громадян до інвестицій у державну інфраструктуру через токенизацію, підвищення прозорості прийняття рішень за допомогою аналізу місцевих регуляторних актів на основі штучного інтелекту, інституціоналізацію механізмів зворотного зв'язку в громадах та зміцнення довіри до місцевої влади разом із підзвітністю бюджетних процесів.

Доведено, що цифрові платформи, розроблені за принципами відкритості, сервісності та інституційної інтегрованості, здатні замінити класичні адміністративні інструменти публічного управління гнучкими, прозорими та ефективними цифровими рішеннями.

The article explores the essence of innovation and digital technologies as a strategic resource for the post-war reconstruction of Ukraine. It is substantiated that innovations in the field of public administration are not limited to the digitalization of administrative procedures, but form a new architecture of management decisions, open up opportunities for involving communities in budgeting, and also create a basis for the formation of a transparent digital environment for interaction between authorities, business and citizens. In this context, special attention is paid to the functioning of the digital ecosystem, which includes the platforms "Pay4Victory", "Hromada+", tokenization as a mechanism for digitalization, administrative control panels, as well as solutions based on artificial intelligence.

The implementation of the Pay4Victory platform is analyzed and its impact is assessed, in particular from the point of view of improving payment discipline, reducing tax arrears and activating tools for transparent reporting and monitoring. Tokenization is investigated as an innovative mechanism for digitalization in terms of involving community residents in co-financing reconstruction projects. It is proposed to interpret these digital solutions as components of a digital reconstruction ecosystem operating on the principles of public-private partnership. It is justified that such a system should pursue a comprehensive goal: to ensure effective, transparent and decentralized management of post-war reconstruction processes at the local level by optimizing local tax administration, involving citizens in investments in public infrastructure through tokenization, increasing the transparency of decision-making through the analysis of local regulatory acts based on artificial intelligence, institutionalizing feedback mechanisms in communities and strengthening trust in local authorities along with accountability of budget processes.

It has been proven that digital platforms developed on the principles of openness, service, and institutional integration are capable of replacing classic administrative tools of public management with flexible, transparent, and effective digital solutions.

Ключові слова: публічне управління, територіальна громада, SMART-відбудова, цифровізація, інновація, технологія, цифрові платформи.

Key words: Public administration, territorial community, SMART reconstruction, digitalization, innovation, technology, digital platforms.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Після повномасштабного вторгнення росії та перемоги України одним з наймасштабніших викликів сучасності є відбудова України, а використання SMART-підходу забезпечує ефективне, прозоре та стає відновлення. Ключовими засадами SMART-відбудови є насамперед інтеграція інновацій та технологій у систему публічного управління для створення розумних громад, міст, та сучасної інфраструкту-

ри, що відповідатиме викликам майбутнього. Сучасні виклики потребують запровадження інноваційних підходів, які пропонують гнучкі мережеві структури управління, застосування цифрових інструментів з одночасним використанням потенціалу системи публічного управління та можливостей і готовності використання креативного мислення державними службовцями. Цифрова трансформація має бути свідомим та добровільним вибором як на рівні громади, так і на державному рівні. Але якщо цей процес не розпочати зараз, то через декілька років вже може бути пізно та неактуально.

Таблиця 1. Оцінка потреб на відбудову в розрізі секторів України

Сектор	Розмір збитків, млрд дол.	Частка в загальній сумі, %
Житловий	84	16,03
Транспортний	78	14,89
Енергетика та видобувна галузь	68	12,98
Торгівля та промисловість	64	12,21
Сільське господарство	55	10,49
Витрати на розчищення руйнувань	12,6	2,41

Джерело: складено на основі [5].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тема післявоєнної відбудови України є вкрай важливою та популярною не лише серед вітчизняних науковців, але й серед представників політичної та бізнес сфер. При цьому думки абсолютно всіх дослідників зходяться на тому, що інтеграція технологій та інновацій в систему публічного управління забезпечить сталість, прозорість та ефективність такої відбудови. Так, Сергійчук Л. [1, с. 12—13] акцентує увагу на цифровізації публічного управління, включаючи компоненти концепції SMART city. Круглов В. та Дворак Я. [2] розглядають державно-приватне партнерство як інструмент післявоєнної відбудови України та відновлення її інфраструктури. Попри розвиток сучасних технологій та їх повсюдне використання Сагайдак М. [3, с. 105—106] оцінює потенційні переваги та виклики впровадження SMART технологій у контексті післявоєнної відбудови. Важливо також звернути увагу, що на державному рівні, зокрема Міністерство розвитку громад та територій України [4] підтримує необхідність запровадження цифрових технологій в управлінські процеси задля забезпечення прозорості та прискорення відбудов. При цьому досі мало дослідженими залишаються питання щодо залученості громадськості до цифрової трансформації на місцевому рівні та якими мають бути стандарти залучення громад у систему SMART-управління.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Загалом цифрові платформи, розроблені за принципами відкритості, сервісності та інституційної інтегрованості, здатні замінити класичні адміністративні інструменти публічного управління гнучкими, прозорими та ефективними цифровими рішеннями. Зокрема необхідно обґрунтувати та продемонструвати покращення фінансових показників у громадах, які впровадили платформи, через зростання кількості електронних транзакцій та виявити здатність платформ генерувати соціальний ефект у вигляді довіри, прозорості й зворотного зв'язку з громадою.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відбудова України на засадах SMART спеціалізації передбачає акцент та зосередження зусиль на тих секторах економіки, де є конкурентні переваги та потенціал для інноваційного зростання. Переваги

післявоєнної відбудови України з дотриманням принципів SMART спеціалізації полягають у тому, що відбувається ефективне використання ресурсів та концентрація на найбільш пріоритетних напрямках. Це сприяє зростанню інновацій, залученню інвестицій та врешті збалансованому розвитку територіальної громади (місцевий рівень), регіону (регіональний рівень) чи держави в цілому (макроекономічний рівень).

Процес відбудови України буде складним, оскільки за даними Світового банку, Європейської комісії та ООН загальна вартість відбудови та відновлення України оцінено у 524 млрд. доларів та триватиме близько 10 років [1]. При цьому пряма шкода від війни сягнула 176 млрд. дол., порівняно з 152 млрд. дол., що оцінювали в 2024 р. Найбільш постраждалими секторами є житловий сектор, транспорт, енергетика, торгівля та промисловість, а також освіта (див. табл. 1).

Повномасштабна війна призвела до значних руйнувань інфраструктури, житла та об'єктів енергетики, економіки в цілому та потребує відбудови, використовуючи не лише фінанси, а й залучаючи інноваційні підходи — цифрові, екологічні. Важливу роль в процесі відбудови України відіграють територіальні громади, що є складовими системи публічного управління. Так, впроваджуючи нові технології для ефективного, прозорого та стійкого відновлення України ми зможемо відбудувати країну за принципом "краще ніж було". Важливі напрямки, в межах яких варто здійснювати відбудову, виокремлюємо:

- цифровізація публічного управління;
- інноваційне будівництво;
- енергетика та енергетична безпека;
- транспорт, інфраструктура та системи "розумного управління";
- екологічне відновлення та зелена "трансформація";
- соціальні та освітні технології.

Технології — це не просто інструмент відбудови, але основа формування стійкості та стабільного розвитку держави. Від прийнятих технологічних рішень залежить можливість підвищення ефективності, прозорості та якості процесів відбудови. Саме тому фокусуємо увагу на інтеграції цифрових рішень в процеси публічного управління, що мають суттєві переваги, адже забезпечують прозорість та підзвітність, ефективність та швидкість, доступність послуг для громадян, аналітику в прийнятті управлінських рішень та є основою для міжнародної співпраці.

Територіальна громада є ключовим суб'єктом державотворення, а не лише адміністративною одиницею, при цьому головні завдання та роль її зводиться до: гарант якості та доступності послуг; забезпечує економічний розвиток територій через формування місцевих бюджетів, управління комунальним майном, створення сприятливих умов для інвестування, розвитку бізнесу та зайнятості; підтримка безпеки, особливо в умовах війни.

У контексті SMART-відбудови територіальні громади відіграють визначальну роль, адже вони є основними реципієнтами допомоги та ініціаторами проєктів відновлення, адже саме на місцях найкраще знають ре-

Таблиця 2. Цифрова екосистема територіальної громади у відбудові України

Цифрові інструменти	«Pay4victory»	Адмінпанель	«Громада +»	«Закон Громада»
Користувачі/суть та завдання цифрових інструментів	сплата місцевих податків і зборів	централізоване обслуговування та управління об'єктами комунальної власності, електронний документообіг	місцеві інвестиції в об'єкти комунальної власності, інфраструктуру	використання штучного інтелекту для встановлення відповідності рішень територіальної громади нормам законодавства України
Органи місцевого самоврядування та їх структурні підрозділи	отримання даних та контроль за сумами заборгованостей та сумами оплат	основний користувач через формування документів, довідок, рахунків	формування інвестиційної пропозиції та звітності	основний користувач через формування запитів для встановлення відповідності прийнятого рішення територіальної громади законодавству
Жителі громади	пошук заборгованості та її оплата	непрямий користувач через працівників ОМС чи ЦНАПів	інвестування у відбудову	не використовують
Місцевий бізнес	пошук та оплата заборгованостей	непрямий користувач через працівників ОМС чи ЦНАПів	участь через співфінансування	не використовують

Джерело: власна розробка автора.

альні потреби та пріоритети. Ефективна робота та цифровізація управлінських процесів на рівні громад є запорукою успішної, прозорої та сталої відбудови України.

Так, територіальні громади стали осередками формування територіальної оборони, волонтерства та допомоги внутрішньо-переміщеним особам. Важливим аспектом діяльності територіальної громади є також участь місцевих жителів у громадських слуханнях, бюджетах участі чи електронних петиціях, забезпечуючи публічний контроль співучасть у реалізації державної політики. І звичайно, територіальна громада — це носій національної ідентичності та культурного розвитку. Забезпечити територіальній громаді здатність ефективно реалізовувати покладені на неї зобов'язання в умовах післявоєнної відбудови можливо за умови створення цифрової екосистеми, що поєднує в собі взаємопов'язані цифрові інструменти, сервіси та платформи (див. табл. 2).

Досліджуючи реальну ситуацію щодо використання територіальними громадами інструментів цифровізації, ми зрозуміли, що з однієї сторони представники територіальних громад мають певні побоювання щодо впровадження таких інструментів, а з іншої сторони всі такі елементи діджиталізації публічного управління знаходяться на етапі розробки, впровадження та найголовніше — створювати платформи, чат-боти та інші цифрові механізми можна під запити та потреби кожної територіальної громади.

Так, запропонована та розроблена нами платіжна платформа "Pay4victory" вже успішно функціонує в по-

над 15 територіальних громад та показує позитивний ефект зі сплати місцевих податків та зборів і відповідно забезпечує зниження розміру податкового боргу по таких платежах.

Адмін панель, яку ми розробляємо дозволяє працівникам ЦНАПів та органів місцевого самоврядування здійснювати ефективне управління об'єктами комунальної власності, вести електронний документообіг та забезпечувати якісне обслуговування жителів громади шляхом формування рахунків та платіжних документів на всі послуги, які члени громади отримують (користування закладами дошкільної освіти, гуртками, басейном тощо). Фактично, цей інструмент забезпечує подвійний ефект: ефективне управління та виконання своїх обов'язків представниками органів місцевого самоврядування та їх структурних підрозділів, а також сприяє додатковій поінформованості громадян щодо наявних зобов'язань.

Масштабне використання елементів штучного інтелекту в різних сферах показало, що в межах діяльності територіальної громади є місце та потенціал для цього. Оскільки робота сільських, селищних чи міських рад побудована на прийнятті управлінських рішень головами територіальних громад чи старостами, або ж колегіальних рішень, які ґрунтуються на нормах чинного законодавства, то для якісного та безколізійного результату ми пропонуємо створити платформу, яка з використанням елементів штучного інтелекту буде аналізувати проєкт рішення органів місцевого самоврядування на відповідність правовим положенням, а також шукатиме вже прийняті іншими суб'єктами місцевого самоврядування рішення щодо вирішення такого

ж питання для правильності однакового застосування закону. Основними користувачами цієї платформи будуть саме органи місцевого самоврядування та їх структурні підрозділи.

Процес відбудови України після повномасштабного вторгнення першочергово зводиться до розмінування територій, які були тимчасово окуповані, та територій, на яких проводились активні бойові дії. Руїнування, які зазнали села та міста України оцінити остаточно неможливо, лише після перемоги. Але ми вже розуміємо, що відбудовувати потрібно буде цілі міста та села з усіма житловими, інфраструктурними, промисловими, культурними та бізнес об'єктами. Зрозуміло також, що колосальну роль при цьому відіграють міжнародні партнери та донори, котрі вже на етапі війни допомагають нам. Важливим питанням залишається потреба залучення представників місцевого бізнесу та жителів громад до співфінансування проєктів з відновлення та розвитку. Новим та ще недокінця дослідженим явищем для України є токенизація, яка дозволяє змінити структуру інвестицій через фракційне (дробне) володіння. Токенизація в Україні має найбільш потенціал в тих секторах, що є найбільш капіталоємні, де присутній дефіцит фінансування з одночасним суттєвим соціально-економічним впливом.

Фактично, токенизація — це цифрове представлення прав власності щодо матеріальних та нематеріальних активів у формі токенів для залучення інвестицій. При цьому органи місцевого самоврядування мають можливість залучити інвестиції для використання об'єктів, що є малоефективними, але критично важливими для локального розвитку, жителі громади громади можуть брати участь в інвестуванні проєктів, які розвиватимуться в межах громади, оскільки вартість токенів буде доступною навіть для домогосподарств, а місцевий бізнес отримує можливість диверсифікації джерел капіталу, зниження вартості фінансування через усунення посередників. Ми пропонуємо створити цифровий продукт ("Громада+"), що дозволить демократизувати інвестиційну діяльність в межах громади через поділ великих активів на дрібні токени, тим самим зменшивши поріг входу для інвесторів та доступу до співфінансування ширшого кола осіб не лише в межах громади, але й за кордону.

Перевагами токенизації є також продаж часток активів, які є неліквідними, роблячи їх більш інвестиційно привабливими. Для територіальної громади є очевидні перспективи, адже токенизація дозволяє токенизувати свої активи чи проєкти, пропонуючи токени напряму інвесторам без додаткових трансакційних витрат, а також забезпечує створення інвестиційних проєктів, адаптованих до потреб відбудови, які забезпечені токенами.

Фактично, токенизація є революційним підходом щодо залучення інвесторів та може кардинально змінити методи управління активами територіальної громади та формування інвестиційно привабливої, прозорої та доступної інвестиційної пропозиції, роблячи процес відбудови більш стійким та інклюзивним. Інтеграція токенизації в систему публічного управління та вже наявні цифрові платформи (наприклад, DREAM) може бути

ключовим напрямком реалізації концепції SMART-відбудови України.

Зрозуміло, що питання відбудови України мають загально державне значення, а територіальні громади є активними учасниками та реалізаторами управлінських процесів. Так, Міністерство розвитку громад та територій України провело презентацію (22 липня 2025 року) реформи управління публічними інвестиціями (PIM) [6]. Реформа поєднує стратегічне та середньострокове бюджетне планування, що дає змогу ефективно спрямовувати фінансові ресурси на реалізацію найважливіших для суспільства проєктів. Важливо, що реалізація реформи відбувається із застосуванням цифрових інструментів. Це забезпечує прозорість і підзвітність, а також дозволяє в режимі реального часу відстежувати всі процеси, пов'язані з відбором, оцінкою та реалізацією публічних інвестиційних проєктів [7]. Реформа управління публічними інвестиціями запроваджує єдиний уніфікований підхід до стратегічного планування, формування напрямів державного інвестування, розробки проєктів та програм публічних інвестицій, формування секторальних і Єдиного проєктного портфеля, оцінки та пріоритизації проєктів, моніторингу та контролю їх реалізації, включно з розподілом фінансування. Реалізація цієї реформи дозволить спрямовувати публічні кошти на пріоритетні проєкти, що відповідають стратегічним цілям і актуальним потребам громади. Територіально орієнтований підхід, який використано в розробці реформи, дає змогу визначити потреби регіонів та громад та сформувати відповідний інвестиційний проєкт.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фактично, розроблення та впровадження елементів цифрової трансформації системи відбудови України визначає відкритість, прозорість та ефективність використання ресурсів, можливість залучення жителів територіальної громади до прийняття рішень, відновлення довіри громадян до держави, підвищення стійкості та залучення міжнародних партнерів до співпраці. Проведене дослідження підтвердило, що SMART-відбудова не є просто механічним відновленням того, що зруйнувала війна, а проявляється як стратегічний підхід до трансформації держави на всіх рівнях. Цей процес передбачає інтеграцію інновацій та технологій в систему публічного управління на рівні національному та місцевому (рівень територіальної громади) для побудови стійкої, прозорої, ефективної та інноваційної держави, котра здатна використати весь потенціал та гідно відповідати викликам майбутнього. Разом з тим, ми розуміємо, що повномасштабне вторгнення ще триває та буде багато викликів для реалізації поставлених цілей. Зокрема, подальших досліджень потребують питання залученості та підготовки кадрів до роботи в нових технологічних умовах системи публічного управління, адже для впровадження SMART технологій у відбудову не можливо без людей. Такі люди є основою створення креативної команди, в якій мають бути

не лише управлінці, але й фахівці з системним та аналітичним мисленням, здатні критично та об'єктивно оцінювати ситуацію, вміти комунікувати з громадянами та вести конструктивний діалог з ними. Новий підхід до управління має базуватись на здатності приймати управлінські рішення з врахуванням майбутніх змін. Ці спеціалісти мають бути гнучкими до змін з одночасно стійким та високим рівнем інтелектуального та культурного розвитку.

Література:

1. Serhiichuk L. Digitalisation of public administration under martial law in Ukraine and the case of Smart City Kyiv, (2025), 35 p. <https://doi.org/10.13130/2723-9195/2025-2-70>
2. Kruhlov V., Dvorak Ja. Revitalizing Ukrainian Cities: The Role of Public-Private Partnerships in Smart Urban Development? (2024) <https://doi.org/10.17573/cepar.2024.1.04>
3. Сагайдак М. Стратегічне управління розбудовою "розумних міст" (SMART CITY) в Україні в післявоєнний період (2024), № 4 (81). С. 102—114, Світ фінансів <https://doi.org/10.35774/SF2024.04.102>
4. Shvaiko, M. (2024). Transformation of the public procurement and finance system in the digitalization context: what are the risks and opportunities for Ukraine's economic recovery during wartime?. Pressing Problems of Public Administration, 2 (65), 165—186. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-09>
5. Прямі збитки інфраструктури України від війни / [Електронний ресурс]. URL: <https://gmk.center.ua/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukraini-vid-vijni-syagnuli-170-mlrd-kse/> (дата звернення 24.07.2025).
6. Реформа PIM: логіка та етапи впровадження реформи / [Електронний ресурс]. URL: <https://mindev.gov.ua/news/reforma-pim-lohiku-ta-etapy-vprovadzhennia-reformy-obhovoryly-u-vinnytsi> (дата звернення 24.07.2025).
7. Загальний огляд реформи управління публічними інвестиціями для громад та регіонів / [Електронний ресурс]. URL: <https://bit.ly/46auV5p> (дата звернення 24.07.2025).

References:

1. Serhiichuk, L. (2025), "Digitalisation of public administration under martial law in Ukraine and the case of Smart City Kyiv", Rivista interdisciplinare sul diritto delle amministrazioni pubbliche. <https://doi.org/10.13130/2723-9195/2025-2-70>
2. Kruhlov, V. and Dvorak, Ja. (2024), "Revitalizing Ukrainian Cities: The Role of Public-Private Partnerships in Smart Urban Development?", University of Ljubljana. <https://doi.org/10.17573/cepar.2024.1.04>
3. Sahajdak, M. (2024), "Strategic management of the development of "smart cities" (SMART CITY) in Ukraine in the post-war period", Svit finansiv, vol4 (81), pp. 102—114. <https://doi.org/10.35774/SF2024.04.102>
4. Shvaiko, M. (2024), "Transformation of the public procurement and finance system in the digitalization context: what are the risks and opportunities for Ukraine's economic recovery during wartime?", Pressing Problems

of Public Administration, vol. 2 (65), pp. 165—186. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-09>

5. Kolisnichenko, V. (2025), "Direct damage to Ukraine's infrastructure from the war reached \$170 billion — KSE", available at: <https://gmk.center.ua/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukraini-vid-vijni-syagnuli-170-mlrd-kse/> (Accessed 24.07.2025).

6. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2025), "RIM Reform: Logic and Stages of Reform Implementation", available at: <https://mindev.gov.ua/news/reforma-pim-lohiku-ta-etapy-vprovadzhennia-reformy-obhovoryly-u-vinnytsi> (Accessed 24.07.2025).

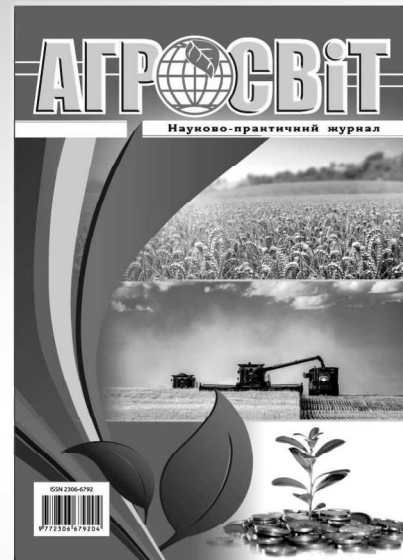
7. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2025), "Overview of Public Investment Management Reform for Communities and Regions", available at: <https://bit.ly/46auV5p> (Accessed 24.07.2025).

Стаття надійшла до редакції 28.07.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

*А. П. Лелеченко,
д. держ. упр., професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0850-3724>
О. І. Кравченко,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0759-6830>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.298

ЗАХИСТ ДЕРЖАВНОГО СУВЕРЕНІТЕТУ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ВИКЛИКАМИ

*A. Lelechenko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public
Management and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"
O. Kravchenko,
Postgraduate student of the Department of Public Management and Administration,
The State University "Kyiv Aviation Institute"*

PROTECTION OF STATE SOVEREIGNTY THROUGH THE MANAGEMENT OF INFORMATION CHALLENGES

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти захисту державного суверенітету через управління інформаційними викликами в умовах сучасних гібридних конфліктів і цифрової трансформації суспільства та визначено напрями удосконалення національної політики в сфері інформаційного захисту. Встановлено, що весь комплекс сучасних інформаційних загроз: дезінформаційні кампанії, штучний інтелект, sleeper-боти і їх алгоритмічний вплив формує багатовимірний інформаційний фронт, який чинить системний тиск на політичні інститути, суспільну єдність і державну безпеку. Відтак, сучасні інформаційні загрози є складними, багатокомпонентними та динамічними. Вони становлять не лише технологічну, а й політичну та цивілізаційну проблему, яка потребує системного наукового осмислення та стратегічної відповіді як з боку держави, так і суспільства.

Обґрунтовано, що ці інформаційні загрози значно впливають на політичну стабільність, суспільну єдність та інституційну довіру. Узагальнено основні характеристики політичного, культурно-психологічного та безпекового векторів інформаційного впливу, їхні інструменти та наслідки для функціонування держави. Доведено, що синергія політичного, культурно-психологічного та безпекового векторів інформаційного впливу призводить до процесу "розмивання суверенітету", унаслідок якого держава втрачає здатність підтримувати контроль над інформаційним простором і формувати цілісну систему комунікації, спрямовану на зміцнення національної ідентичності та легітимності інститутів влади. Встановлено, що для ефективної протидії цим викликам необхідний комплексний міждисциплінарний підхід, що включає правове

врегулювання, розвиток інституційної спроможності державних органів, впровадження технологічних інструментів кіберзахисту, формування стратегічних комунікацій і підвищення рівня медіаграмотності населення. Наголошено на необхідності розробки цілісної державної стратегії, яка дозволить забезпечити баланс між свободою слова та захистом інформаційного суверенітету, а також підкреслено важливість активізації міжнародної співпраці у сфері кібербезпеки. Окреслено перспективи подальших наукових досліджень у напрямі створення адаптивних алгоритмів для виявлення дезінформації, аналізу впливу інформаційних загроз на політичні процеси та розвитку нових моделей інформаційної безпеки в цифрову епоху.

This article explores the theoretical and practical aspects of protecting state sovereignty through the management of information challenges amid modern hybrid conflicts and the digital transformation of society. It outlines directions for improving national policy in the field of information security. The study establishes that the entire spectrum of modern information threats-disinformation campaigns, artificial intelligence, sleeper bots, and their algorithmic influence-creates a multidimensional information front that exerts systemic pressure on political institutions, social cohesion, and national security. These threats are complex, multilayered, and dynamic, posing not only technological but also political and civilizational challenges that require systematic academic analysis and a strategic response from both the state and society.

It is substantiated that such information threats significantly undermine political stability, societal unity, and institutional trust. The article systematizes the key characteristics of political, cultural-psychological, and security-related vectors of information influence, along with their tools and consequences for state functioning. It is proven that the synergy of these vectors leads to a "sovereignty erosion" process, in which the state loses its ability to control the information space and to maintain a coherent system of communication aimed at reinforcing national identity and institutional legitimacy.

The study concludes that an effective response to these challenges requires a comprehensive interdisciplinary approach that includes legal regulation, institutional capacity-building, implementation of cyber defense technologies, development of strategic communications, and enhancement of media literacy. The importance of developing an integrated state strategy that ensures a balance between freedom of expression and the protection of information sovereignty is emphasized, along with the need to strengthen international cooperation in the field of cybersecurity. Prospects for further research include the development of adaptive algorithms for disinformation detection, analysis of the impact of information threats on political processes, and the design of new models of information security in the digital age.

Ключові слова: державний суверенітет, інформаційні виклики, інформаційна зброя, гібридна війна, дезінформація, стратегічні комунікації, кіберзагрози, інформаційна безпека, медіаграмотність, інституційна стійкість, транснаціональні комунікації, цифрова трансформація, штучний інтелект.

Key words: state sovereignty, information challenges, information weapons, hybrid warfare, disinformation, strategic communications, cyber threats, information security, media literacy, institutional resilience. transnational communications, digital transformation, artificial intelligence.

У сучасному світі, де інформація стала стратегічним ресурсом, питання захисту державного суверенітету набуває нових форм і значень. Традиційні інструменти безпеки більше не є достатніми для протидії загрозам, що виникають унаслідок поширення дезінформації, інформаційних маніпуляцій, кібератак та втручання у внутрішні справи держав через інформаційний простір.

Формування так званої "інформаційної зброї" трансформувало спосіб ведення конфліктів, у яких руйнівна сила не обмежується фізичними діями, а активно проникає у сферу свідомості, політичних процесів, інституційної довіри та національної єдності.

Особливої актуальності це питання набуває для держав, які знаходяться у стані протидії зовнішній аг-

ресії або переживають внутрішні трансформації. У таких умовах ефективно управління інформаційними викликами є запорукою збереження національного суверенітету, територіальної цілісності та демократичних засад.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Інформаційні виклики становлять комплексну загрозу для державного суверенітету, впливаючи не лише на систему безпеки, а й на політичні, економічні, соціокультурні та інституційні аспекти функціонування держави. В умовах гібридних війн, транснаціональних комунікацій та цифрової трансформації, держави опиняються перед необхідністю вироблення дієвих стратегій реагування на ворожі інформаційні впливи. Водночас наукове осмислення цих процесів залишається фрагментарним, що ускладнює формування системної політики інформаційної безпеки.

Проблема управління інформаційними викликами як чинника захисту суверенітету лежить на перетині таких галузей знань, як публічне управління, безпекознавство, інформаційна політика. Її вирішення потребує міждисциплінарного підходу та чіткого визначення механізмів державної відповіді на інформаційні загрози. У цьому контексті особливої ваги набуває вивчення ефективних інструментів інформаційного управління, аналіз міжнародного досвіду, удосконалення національного законодавства та розвиток інституційної спроможності державних органів до протидії інформаційним загрозам. Таким чином, дослідження механізмів управління інформаційними викликами в контексті забезпечення державного суверенітету є не лише науково важливим, але й стратегічно необхідним завданням публічного управління в XXI столітті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика захисту державного суверенітету в умовах інформаційних викликів активно розробляється у сучасному науковому дискурсі. Зокрема, С. Люлько визначає концепт інформаційного суверенітету як здатність держави контролювати інформаційний простір і формувати незалежну політику в інтересах національної безпеки [2]. Н. Млінац [3], В. Мазурчик, Д. Лі та А. Влахос [4] аналізують новітні форми дезінформації, включно з "дезінформацією 2.0", що генерується штучним інтелектом. Д. Доші та І. Новачич [5] розкривають механізм sleeper-ботів, які непомітно впливають на аудиторію; Р. Карп і П. Кьолер [6] характеризують таргетинг на основі поведінкових патернів користувачів. К. Огнянова, Д. Лазер, Р. Робертсон і К. Вілсон [7] доводять зв'язок між впливом фейків і ерозією довіри до медіа. М. Стелла [9] вказує на роль ботів у поширенні деструктивного контенту. М. Гупта і Д. Денегі [10] наголошують на впливі політичних поглядів і культурних цінностей на сприйняття дезінформації. У вітчизняному контексті, окрім зазначених теоретичних розробок, актуальними залишаються законодавчі ініціати-

ви України у сфері нацбезпеки та кіберзахисту [11—13], однак потребують подальшої адаптації до нових викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження механізмів управління інформаційними викликами як ключового чинника захисту державного суверенітету в умовах сучасних гібридних загроз та визначити напрями удосконалення національної політики в сфері інформаційного захисту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах захист державного суверенітету набуває багатовимірного характеру, в якому дедалі більшу роль відіграють нематеріальні чинники, зокрема інформаційні потоки, технології комунікації, цифрова присутність держави та її спроможність реагувати на виклики інформаційного середовища. Ефективне управління такими викликами неможливе без ґрунтовного розуміння їхньої природи, джерел, форм прояву та механізмів впливу на ключові сфери життєдіяльності держави.

У XXI столітті, на тлі цифрової трансформації, глобалізації комунікацій та загострення гібридних конфліктів, інформаційні загрози стали системною проблемою, що безпосередньо впливає на стан національного суверенітету. Україна, яка вже понад десятиліття є мішенню цілеспрямованих інформаційних атак з боку зовнішнього агресора, стала прикладом перетворення інформаційного простору на арену гібридної війни. Прогноз Центру протидії дезінформації при РНБО України (далі — ЦПД) на першу половину липня 2025 року свідчить, що сучасні інформаційні атаки відзначаються зростаючою системністю, комплексністю та ефективністю. Їхньою головною метою є делегітимізація державної влади, формування в суспільстві настроїв безпорадності, розчарування, недовіри до офіційної інформації, що в результаті підриває політичну суб'єктність держави у власному інформаційному середовищі [1].

Ці процеси зумовили появу в науковому дискурсі концепту інформаційного суверенітету, який трактується як здатність держави захищати та контролювати свій інформаційний простір, формувати незалежну комунікаційну політику, забезпечувати національні інтереси в умовах глобальної цифрової взаємодії. Зокрема, С. Люлько визначає інформаційний суверенітет як "стан політико-правової, технологічної та інституційної спроможності держави управляти процесами створення, поширення та захисту інформації відповідно до національних інтересів" [2]. Це визначення надає важливу методологічну основу для оцінки спроможності держави реагувати на інформаційні виклики в умовах гібридної війни та транснаціональних ризиків.

У межах зазначеної парадигми найбільш загрозливими видами інформаційного впливу залишаються масштабні дезінформаційні кампанії. Як зазначено у згаданому прогнозі ЦПД, ці кампанії реалізуються за до-

помогою скоординованого використання псевдоекспертів, симульованих аналітичних матеріалів та маніпулятивних форматів інформації, що створюють ілюзію об'єктивності. Це сприяє формуванню у суспільстві альтернативної інформаційної реальності та знеціненню офіційного нарративу.

Другим виміром загроз є кібернетичні атаки, які поєднують як класичні форми злову систем (атаки на критичну інфраструктуру, витоки персональних даних), так і інноваційні механізми, засновані на застосуванні штучного інтелекту, бот-мереж, дїпфейків та алгоритмічного таргетингу.

У науковому дослідженні Н. Млінаца, присвяченому гібридному інтелекту як носію дезінформації у кіберпросторі, показано, що сучасні алгоритми аналізують політичні вподобання користувачів, що дозволяє здійснювати цільові атаки з високим рівнем персоналізації. Це значно ускладнює процес верифікації джерел і відстеження шкідливого контенту, а отже — і державну протидію [3].

Подальшу еволюцію цієї загрози досліджують В.Мазурчик, Д.Лі, А.Влахос у праці "Disinformation 2.0 in the Age of AI", у якій розкривається феномен так званої "дезінформації 2.0" [4]. На думку авторів, нова генерація фейкових повідомлень, згенерованих штучним інтелектом, є найбільш витонченою, масовою і здатною обходити класичні механізми фільтрації вмісту в соціальних мережах. У цьому контексті держава стикається з викликом, коли швидкість і складність атак перевищує здатність інституцій вчасно на них реагувати.

Також дослідники ідентифікували появу новітніх загроз: "sleeper social bots", тобто AI-агентів, які здатні діяти непомітно тривалий час, створюючи довіру серед аудиторії, а згодом активізуватися для інформаційної атаки. Експеримент, проведений дослідниками з Університету Південної Каліфорнії, продемонстрував, що навіть підготовлені користувачі (зокрема студенти) не можуть розпізнати таких ботів, коли ті ведуть тривалі дискусії або виступають "лідерами думок" [5].

Водночас, як показує аналітична доповідь Мюнхенської безпекової конференції (2024), розробка та використання алгоритмічного таргетування на основі поведінкових патернів користувачів призводить до так званої "праймеризації аудиторії". Відтак, атаки адаптуються не лише до демографічних чи політичних ознак, а й до когнітивних та емоційних станів конкретного користувача [6]. У результаті, інформаційна агресія набуває форми тонкого, прихованого тиску, що значно ускладнює її розпізнавання і протидію.

Очевидно, що весь комплекс сучасних інформаційних загроз: дезінформаційні кампанії, штучний інтелект, sleeper-боти і їх алгоритмічний вплив формує багатовимірний інформаційний фронт, який чинить системний тиск на політичні інститути, суспільну єдність і державну безпеку. Вони не лише трансформують природу інформаційної війни, а й висувають безпрецедентні виклики до моделі національного управління інформаційною сферою. Відтак, сучасні інформаційні загрози є складними, багатокомпонентними та динамічними. Вони становлять не лише технологічну, а й політичну та цивілізаційну проблему, яка потребує системного науково-

го осмислення та стратегічної відповіді з боку держави й суспільства. Від здатності ефективно реагувати на ці виклики залежить не лише збереження інформаційного суверенітету, а й реальна стійкість держави у протистоянні гібридній агресії.

У сучасному інформаційному середовищі виклики, пов'язані з інформаційною безпекою, набули критичного значення, оскільки здатні впливати не лише на зовнішньополітичну ситуацію, але й на внутрішню стабільність, легітимність публічної влади та єдність суспільства. Інформаційні загрози мають багатовекторний характер, проникаючи в політичну, соціальну та безпекову сфери держави. Вони трансформують суспільну свідомість, знижують рівень довіри до інституцій, дестабілізують політичну ситуацію та підривають національну єдність. Такий вплив відбувається не через відкрите силове втручання, а через систематичний і нав'язливий інформаційний тиск, який поступово розмиває основи державності зсередини.

Одним із головних векторів впливу інформаційних загроз є підрив політичної стабільності, що проявляється в ерозії легітимності влади, делегітимізації публічних інституцій та маніпуляції демократичними процесами. Особливо небезпечними є інформаційні атаки, спрямовані на створення атмосфери недовіри до урядових структур, підрив авторитету політичного керівництва та вплив на результати виборів шляхом поширення фейкових повідомлень, спотворених наративів або підтасованих фактів.

Значну увагу цьому аспекту приділяє дослідження американських вчених: К. Огнянкової, Д. Лазера, Рональд Е. Робертсона, Ч. Вілсона. У роботі "Дезінформація в дії: поширення фейкових новин пов'язане з нижчою довірою до ЗМІ та вищою довірою до уряду, коли ваша сторона при владі" (Misinformation in action: Fake news exposure is linked to lower trust in media, higher trust in government when your side is in power) автори на основі масштабного емпіричного аналізу доводять, що контакт із фейковими новинами призводить до зниження довіри до незалежних ЗМІ, водночас підвищуючи довіру до уряду — якщо цей уряд відповідає політичним симпатіям реципієнта [7]. Такий ефект, з одного боку, посилює підтримку певних політичних сил, а з іншого, підриває загальну довіру до інформаційної системи в суспільстві, створюючи небезпечне середовище для маніпуляцій, у якому факти втрачають цінність, а інформація сприймається крізь призму політичної лояльності.

У контексті цифрового поширення дезінформації важливу роль відіграють боти як автоматизовані цифрові агенти, які масово ретранслюють контент у соціальних мережах. У дослідженні М.Стелла з групою вчених "Боти збільшують кількість негативного та провокаційного контенту в онлайн-соціальних системах" (Bots increase exposure to negative and inflammatory content in online social systems) на прикладі мережевого аналізу Twitter, автори показують, що боти активно сприяють поширенню негативно забарвленого, емоційно деструктивного та конфліктного контенту. Їхня діяльність змінює топологію інформаційних потоків, збільшуючи "видимість" радикальних повідомлень і, відповідно,

Таблиця 1. Основні характеристики векторів інформаційного впливу, їхні інструменти та наслідки для функціонування держави

Вектор впливу	Основні характеристики	Інструменти впливу	Основні наслідки для державного суверенітету
Політичний	Делегітимізація влади, маніпуляції виборами	Фейки, дезінформація, таргетовані кампанії	Підрив політичної стабільності, ерозія легітимності влади
Культурно-психологічний	Формування альтернативних цінностей, поляризація суспільства	Пропаганда, соціальні мережі, бот-мережі	Розкол суспільства, зниження довіри, поширення радикалізму
Безпековий	Кібератаки, інформаційна диверсія	Кіберзлочини, AI-боти, алгоритмічний таргетинг	Порушення роботи інституцій, загроза критичній інфраструктурі

Джерело: складено автором.

формує когнітивно поляризоване інформаційне середовище [8]. Це особливо загрозливо для демократичних процесів, де настрої громадськості можуть бути штучно радикалізовані, створюючи передумови для дестабілізації виборів, протестних рухів або делегітимізації політичної опозиції.

Не менш важливою є культурно-психологічна складова сприйняття інформації. У міждисциплінарному дослідженні М. Гупта та Д. Деннехі "Достовірність фейкових новин: вплив політичних переконань та пропагованих культурних цінностей" (Fake news believability: The effects of political beliefs and espoused cultural values) вивчається вплив індивідуальних цінностей і політичних переконань на сприйняття фейкових новин. Автори використовують теорію культурних вимірів та дані опитувань, аби показати: особи з високим рівнем колективізму, схильністю до уникнення невизначеності та консервативною ідентичністю, демонструють підвищену довіру до неправдивої інформації, якщо вона відповідає їхній ідеологічній картині світу [9]. Вказане засвідчує, що дезінформація не лише вводить в оману, а й глибоко вкорінюється у свідомість, стаючи частиною культурно-політичної ідентичності громадян.

З безпекової точки зору інформаційні атаки, що поєднуються з кібератаками, створюють нову форму гібридних загроз. Інструменталізація штучного інтелекту дозволяє формувати персоналізовані дезінформаційні кампанії, активувати так званих sleeper-ботів як цифрових агентів, які слугують для психологічної диверсії або деморалізації цивільного населення. Додаткова складність виникає через алгоритмічне таргетування, що адаптує контент під індивідуальні поведінкові патерни, роблячи атаки більш точними та непомітними, як показано у звіті Мюнхенської безпекової конференції [6].

Таким чином, багатовимірною природою інформаційних викликів безпосередньо формує інформаційний простір та визначає ступінь захищеності державного суверенітету. Коли вектори політичного, культурно-психологічного та безпекового впливів взаємодіють, виникає потужна синергія загроз: кожна кампанія підсилює іншу. Це і є ядром процесу "розмивання суверенітету", держава втрачає здатність підтримувати єдиний інформаційний простір, контролювати достовірність, формувати національний наратив та забезпечувати легі-

тимність інститутів. Інформаційна війна в цьому контексті стає не лише технологічною проблемою, а й кризою цивілізаційної моделі, що ставить під загрозу саму здатність держави виступати суб'єктом міжнародних відносин.

У таблиці 1 узагальнено основні характеристики політичного, культурно-психологічного та безпекового векторів інформаційного впливу, їхні інструменти та наслідки для функціонування держави.

Таким чином, сучасні інформаційні атаки мають багатшаровий характер: технологічна складова (бот-мережі, таргетинг), комунікативна (фейки, маніпулятивні наративи) та соціокультурна (цінності, переконання) формують цілісну екосистему впливу, здатну розхитати основи легітимності політичної влади. Це ставить перед державами принципово нові виклики, зокрема, потребу розробки стратегій захисту від когнітивного та емоційного впливу інформаційних операцій, які стають ключовим інструментом сучасної гібридної агресії.

Для протидії таким викликам потрібен синтез інструментів: технологічних (моніторинг, підвищення медіаграмотності), правових (регулювання платформ), непередбачуваних комунікацій (фактчекінг, прозорість), а також міжнародної співпраці. Необхідним є формування чіткої стратегії реагування, яке має базуватися на системному підході, що включає правове регулювання, інституційну спроможність державних структур, застосування сучасних технологій кіберзахисту, розвиток стратегічних комунікацій і підвищення рівня медіаграмотності населення.

Правова база є основою для побудови системи національної інформаційної безпеки. В умовах гібридних загроз держави повинні забезпечити чітке визначення понять, зон відповідальності та процедур реагування на інформаційні атаки. Національне законодавство має охоплювати не лише питання захисту інформаційної інфраструктури, а й забезпечення балансу між свободою слова та інформаційною безпекою.

В Україні діють такі базові документи, як закони України "Про національну безпеку" [10], "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" [11]; Стратегія інформаційної безпеки [12], а також низка підзаконних актів. Однак, у багатьох випадках актуальним

залишається питання адаптації законодавства до нових форм загроз, які стрімко еволюціонують у цифровому середовищі. Наприклад, необхідним є правове врегулювання діяльності платформ соціальних мереж, механізмів протидії дезінформації, а також процедур взаємодії державних органів із приватним сектором у сфері кіберзахисту. Крім того, важливим є гармонізація національного законодавства з європейськими та міжнародними стандартами, зокрема у межах виконання Україною зобов'язань щодо інтеграції до ЄС.

Ефективне реагування на інформаційні загрози потребує не лише нормативного забезпечення, а й наявності дієвих організаційних механізмів. У цьому контексті вирішальну роль відіграють профільні державні органи (Служба безпеки України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації, Центр стратегічних комунікацій та ін.), які здійснюють безперервний моніторинг інформаційного середовища, виявляють загрози та координують дії у разі інформаційних атак.

Серед ключових технологічних рішень – побудова національних систем раннього виявлення дезінформації, створення системи кіберзахисту критичної інфраструктури, використання систем штучного інтелекту для виявлення бот-мереж і маніпулятивного контенту. Також зростає значення співпраці держави з провайдерами інтернет-послуг, медіа-платформами та великими технологічними компаніями у питанні швидкого реагування на поширення шкідливого контенту. Організаційні заходи також передбачають регулярні тренінги, розробку протоколів взаємодії між органами влади, а також міждержавну координацію в межах міжнародних ініціатив з кібербезпеки.

Стратегічні комунікації є не лише інструментом реагування на зовнішні інформаційні атаки, а й засобом формування стійкості суспільства до маніпуляцій. Ефективна державна інформаційна політика має передбачати проактивне формування наративів, інституційну присутність у публічному просторі, цілеспрямоване інформування населення у кризові періоди, а також розбудову довіри до офіційних джерел.

Не менш важливим є розвиток медіаграмотності громадян як елементу "соціального імунітету" до дезінформації. Інформаційна стійкість суспільства базується на здатності громадян критично оцінювати джерела, розрізняти факти й маніпуляції, а також усвідомлювати ризики, пов'язані з участю в інформаційних кампаніях. У цьому напрямі держава має інвестувати в освітні програми, інтеграцію медіаграмотності в шкільну та університетську освіту, а також підтримку ініціатив громадянського суспільства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасному безпековому середовищі, де інформація стала інструментом впливу та засобом ведення гібридної війни, управління інформаційними викликами є критично важливим елементом забезпечення державного суверенітету. Інформаційні атаки, дезінформаційні кампанії, використання бот-мереж, таргетованих наративів і штучного інтелекту створюють багатовекторний тиск на ключові інститути держави, підриваючи легі-

тимістність влади, політичну стабільність, суспільну згуртованість і довіру до демократичних процедур. Особливу загрозу становить ефект "розмивання суверенітету", коли без застосування фізичної сили відбувається трансформація інформаційного середовища в інструмент внутрішньої дестабілізації.

Ефективне реагування на ці загрози потребує міждисциплінарного підходу, що охоплює правове врегулювання, розвиток інституційної спроможності, впровадження технологічних рішень з кіберзахисту та стратегічних комунікацій, а також формування інформаційної культури в суспільстві. Особливо важливим є забезпечення балансу між свободою слова і необхідністю захисту від інформаційної агресії, а також адаптація законодавства до новітніх форм загроз. У цьому контексті стратегія захисту інформаційного суверенітету має включати проактивне формування національного наративу, підтримку довіри до офіційних джерел, посилення міжнародної співпраці у сфері кібербезпеки та просування медіаграмотності як елемента соціального імунітету.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі передбачають вивчення механізмів формування інформаційної стійкості держави, аналіз моделей стратегічних комунікацій у кризових умовах, розробку адаптивних алгоритмів виявлення фейків на базі штучного інтелекту, а також оцінку впливу інформаційних загроз на електоральну поведінку, інституційну довіру та соціальну згуртованість. Не менш актуальним є дослідження можливостей інтеграції механізмів цифрової дипломатії, кібербезпеки та інформаційної політики в єдину систему реагування на гібридні виклики. Крім того, потребує подальшого концептуального опрацювання проблема інформаційного суверенітету, що може стати основою нової парадигми публічного управління у цифрову епоху.

Література:

1. Прогноз Центру щодо інформаційних загроз на першу половину липня 2025 року. URL: <https://cpd.gov.ua/international-direction/yevropa/prognoz-czentru-shhodo-informaczijnyh-zagroz-na-pershupolovynu-lypnya-2025-roku/>
2. С.Люлько. Інформаційний суверенітет держави: сутнісні характеристики. URL: https://www.researchgate.net/publication/393146287_INFORMATIONIJ_SUVERENITET_DERZAVI_SUTNISNI_HARAKTERISTIKI
3. Nikola Mlinac. Hybrid Intelligence as a Carrier of Disinformation and Hybrid Threats in Cyberspace. URL: <https://www.nsf-journal.hr/nsf-volumes/focus/id/1521>
4. Wojciech Mazurczyk, Dongwon Lee, Andreas Vlachos. Disinformation 2.0 in the Age of AI: A Cybersecurity Perspective. Communications of the ACM. Volume 67, Number 3 (2024), Pages 36—39. URL: <https://dl.acm.org/doi/fullHtml/10.1145/3624721>
5. Jaiv Doshi, Ines Novacic and others. Sleeper Social Bots: a new generation of AI disinformation bots are already a political threat. URL: <https://arxiv.org/abs/2408.12603>
6. Randolph Carr, Paula K?hler. AI-pocalypse Now? Disinformation, AI, and the Super Election Year. <https://>

securityconference.org/en/publications/analyses/ai-pocalypse-disinformation-super-election-year

7. K.Ognyanova, D.Lazer, Ronald E. Robertson, C.Wilson. Misinformation in action: Fake news exposure is linked to lower trust in media, higher trust in government when your side is in power. URL: <https://misinfoeview.hks.harvard.edu/article/misinformation-in-action-fake-news-exposure-is-linked-to-lower-trust-in-media-higher-trust-in-government-when-your-side-is-in-power/>

8. Massimo Stella ets. Bots increase exposure to negative and inflammatory content in online social systems. Proceedings of the National Academy of Sciences. URL: https://www.researchgate.net/publication/329079116_Bots_increase_exposure_to_negative_and_inflammatory_content_in_online_social_systems

9. Manjul Gupta, Denis Dennehy. Fake news believability: The effects of political beliefs and espoused cultural values. Information & Management. 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720622001537>

10. Про національну безпеку України: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

11. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

12. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року "Про Стратегію інформаційної безпеки": Указ Президента України №685/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069>

References:

1. Center for Countering Disinformation (2025), "Forecast of the Center on information threats for the first half of July 2025", Available at: <https://cpd.gov.ua/international-direction/yevropa/prognoz-czentru-shhodo-informacziynyh-zagroz-na-pershu-polovynulypnya-2025-roku/> (Accessed: 15 March 2025).

2. Liulko, S. (2025), "Informational sovereignty of the state: essential characteristics", Available at: https://www.researchgate.net/publication/393146287_INFORMATIONAL_SOVEREIGNITY_DERZAVI-SUTNISNI_HARAKTERISTIKI (February: 18 March 2025).

3. Mlinac, N. (2024), "Hybrid Intelligence as a Carrier of Disinformation and Hybrid Threats in Cyberspace", National Security and the Future, Available at: <https://www.nsf-journal.hr/nsf-volumes/focus/id/1521> (Accessed: 25 April 2025).

4. Mazurczyk, W., Lee, D. and Vlachos, A. (2024), "Disinformation 2.0 in the Age of AI: A Cybersecurity Perspective", Communications of the ACM, Vol. 67, No. 3, pp. 36—39, Available at: <https://dl.acm.org/doi/fullHtml/10.1145/3624721> (Accessed: 22 May 2025).

5. Doshi, J. and Novacic, I. (2024), "Sleepers Social Bots: A New Generation of AI Disinformation Bots Are Already a Political Threat", Available at: <https://arxiv.org/abs/2408.12603> (Accessed: 15 February 2025).

6. Carr, R. and K?hler, P. (2024), "AI-pocalypse Now? Disinformation, AI, and the Super Election Year", Available at: <https://securityconference.org/en/publications/analyses/ai-pocalypse-disinformation-super-election-year>

(Accessed: 3 April 2025).

7. Ognyanova, K., Lazer, D., Robertson, R.E. and Wilson, C. (2020), "Misinformation in Action: Fake News Exposure Is Linked to Lower Trust in Media, Higher Trust in Government When Your Side Is in Power", Harvard Kennedy School Misinformation Review, Available at: <https://misinfoeview.hks.harvard.edu/article/misinformation-in-action-fake-news-exposure-is-linked-to-lower-trust-in-media-higher-trust-in-government-when-your-side-is-in-power/> (Accessed: 11 March 2025).

8. Stella, M. (2018), "Bots Increase Exposure to Negative and Inflammatory Content in Online Social Systems", Proceedings of the National Academy of Sciences, Available at: https://www.researchgate.net/publication/329079116_Bots_increase_exposure_to_negative_and_inflammatory_content_in_online_social_systems (Accessed: 14 April 2025).

9. Gupta, M. and Dennehy, D. (2023), "Fake News Believability: The Effects of Political Beliefs and Espoused Cultural Values", Information & Management, Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720622001537> (Accessed: 17 May 2025).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), Law of Ukraine "On National Security of Ukraine", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (Accessed: 5 March 2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), Law of Ukraine "On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity in Ukraine", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (Accessed: 4 March 2025).

12. President of Ukraine (2021), Decree "On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of October 15, 2021 "On the Information Security", Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069> (Accessed: 10 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.07.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

УДК 343.3

Я. Ю. Цимбаленко,
к. держ. упр., доцент, уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції КПП
ім. Ігоря Сікорського,
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського",
докторант кафедри національної економіки та публічного управління,
КНЕУ ім. Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0442-7549>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.305

АДМІНІСТРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Y. Tsymbalenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Authorized Person for the Prevention and Detection of Corruption in Igor Sikorsky Kyiv
Polytechnic Institute, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute",
Doctoral student of the Department of National Economy and Public Administration,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

ORGANIZATIONAL CULTURE OF PUBLIC ADMINISTRATION: METHODOLOGY OF FORMATION AND PRACTICAL DEVELOPMENT TOOLS

У статті розглядається адміністративна культура, як передумова формування організаційної культури, а також актуальна проблема формування субкультур організаційної культури у сфері публічного управління як визначального чинника ефективності функціонування публічних інституцій в умовах трансформаційних змін. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення інституціональної теорії, системного, культурологічного та ціннісного підходів, що дозволяє обґрунтувати організаційну культуру як складну багатовимірну категорію, інтегровану в стратегічне управління державним сектором. Особливу увагу приділено питанню методології формування організаційної культури, що передбачає наявність чіткої концептуальної межі, індикаторів оцінювання культурних змін та механізмів зворотного зв'язку. Здійснено порівняльний аналіз корпоративної, організаційної, професійної та адміністративної культури за такими ознаками: сутність поняття, сфера поширення, ключова функція, основні елементи, рівень формалізації, зв'язок із публічною службою. Вивчено методичні рекомендації Національного агентства України з питань державної служби.

Обґрунтовано необхідність стратегічного управління організаційною культурою як ресурсу довіри, репутаційного капіталу та сталого інституційного розвитку. Результати дослідження можуть бути використані у процесі реформування публічного сектору, підвищення ефективності управлінських рішень і професійного розвитку державних службовців.

The article considers administrative culture as a prerequisite for the formation of organizational culture, as well as the topical issue of the formation of subcultures of organizational culture in the field of public administration as a determining factor in the effective functioning of public institutions in conditions of transformational change. The theoretical and methodological basis of the study consists of the provisions of institutional theory, systemic, cultural, and value-based approaches, which allow us to justify organizational culture as a complex multidimensional category integrated into the strategic management of the public sector. Particular attention is paid to the methodology of organizational culture formation, which requires clear conceptual boundaries, indicators for assessing cultural changes, and feedback mechanisms. A comparative analysis of corporate, organizational, professional, and administrative culture was carried out according to the following criteria: the essence of the concept, scope of application, key function, main elements, level of formalization, and connection with public service. The methodological recommendations of the National Agency of Ukraine for Civil Service were studied.

The necessity of strategic management of organizational culture as a resource of trust, reputational capital, and sustainable institutional development was substantiated. The results of the study can be used in the process of reforming the public sector, improving the effectiveness of management decisions, and professional development of civil servants.

*Ключові слова: public administration, subculture, administrative culture, organizational culture, corporate culture.
Key words: public administration, transformation, organizational culture, digitalization, managerial culture.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні трансформації публічного управління в Україні супроводжуються зростаючою увагою до проблематики організаційної культури як ключового чинника ефективності інституційної спроможності органів влади. У контексті євроінтеграційних процесів, цифровізації та посилення ролі громадянського суспільства виникає потреба у формуванні сучасної організаційної культури, що забезпечувала б доброчесність, ефективність та орієнтацію на суспільний інтерес у діяльності публічної служби та її ґрунтування на принципах професіоналізму та демократії, що базується на субкультурах організації публічного сектору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання організаційної культури активно досліджуються в працях Е. Шейна, Г. Хофстеде, Д. Денісона, які розкривають природу культури як багаторівневої системи цінностей, норм та моделей поведінки. Міжна-

родні організації, зокрема OECD, Рада Європи, Світовий банк, приділяють значну увагу розвитку управлінської культури як елементу належного врядування. В Україні ця тематика знаходить відображення у нормативно-правових актах, рекомендаціях НАДС, аналітичних звітах та дослідженнях. Разом з тим, практичні інструменти формування організаційної культури в публічному секторі потребують подальшого методичного розроблення з урахуванням національних особливостей.

Тому в межах цього дослідження доцільно пропонувати використання поняття "адміністративна культура" як окремої категорії, що фокусується саме на культурних аспектах здійснення адміністративних процедур, організації владних повноважень і специфіки внутрішньої взаємодії у публічних структурах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідити теоретико-методологічні засади формування організаційної культури в системі публічного управління та обґрунтувати практичні інструменти її розвитку з урахуванням сучасних викликів

трансформації державного сектору. Для досягнення визначеної мети необхідно проаналізувати сутність і зміст поняття "організаційна культура" в контексті публічного управління, з урахуванням сучасних наукових підходів; визначити роль організаційної культури як стратегічного ресурсу розвитку системи публічного управління; визначити чинники, що впливають на формування та трансформацію організаційної культури в державних інституціях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зростаюча складність завдань, які постають перед системою публічного управління, зумовлює посилення наукового інтересу до пошуку внутрішніх чинників, що забезпечують підвищення ефективності функціонування організацій публічного сектору. Одним із таких чинників є організаційна культура, яка розглядається як інтегральне явище, що визначає ціннісні орієнтири, моделі поведінки та управлінські практики в межах інституційної системи.

У цьому контексті особливої уваги набуває адміністративна культура — як субкультура, що формується в межах організаційної культури публічного управління. Вона репрезентує усталені норми, управлінські ритуали, стиль взаємодії між посадовими особами, ставлення до влади та виконання службового обов'язку. Традиційно адміністративна культура розглядалася як відносно самостійне явище, однак сучасні наукові підходи вимагають її переосмислення саме як субкультурного шару, що істотно впливає на динаміку трансформацій організаційної культури в умовах інституційних реформ.

Організаційна культура в публічному секторі виконує не лише інтегративну, регулятивну та ідентифікаційну функції, але й виступає ключовим чинником управлінської спроможності до змін. У зв'язку з цим вивчення адміністративної субкультури як інституційної основи формування організаційної культури відкриває перспективи для глибшого розуміння внутрішніх обмежень та потенціалів розвитку публічної служби. Це особливо актуально в умовах цифрової трансформації, децентралізації, антикорупційних зрушень та посилення суспільного запиту на ефективність, прозорість і підзвітність державних інституцій.

Цікавим з цієї точки зору є дослідження М. Чіні, присвячені аналізу адміністративної культури в Європейській комісії. Вона розглядає адміністративну культуру як систему спільних вірувань, норм, ідей та поведінкових моделей, які формують внутрішню динаміку інституцій, що визначають її здатність до активної політики. У своїх емпіричних дослідженнях М. Чіні демонструє, що різні підрозділи Єврокомісії можуть мати власні адміністративні культури, сформовані під впливом як функціональних завдань, так і світоглядних основ. Так, наприклад, в Генеральному директораті з конкуренції (DG IV) домінує права та неоліберальна ідеологія, тоді як у Генеральному директораті з питань довкілля (DG XI) сформувалася культура екологічної модернізації, що поєднує екологічні цілі з економічним розвитком. Так,

адміністративна культура є багатовимірною системою, що поєднує ідеологічні засади, управлінські практики та організаційні ідентичності, без розуміння яких неможливо пояснити політичну поведінку інституцій.

Водночас варто зазначити, що поняття "адміністративна культура", яке використовує М. Чіні, не є загальновизнаним у класичних наукових чи прикладних дискусіях щодо культури організації. Проте авторка слушно акцентує на специфіці публічних інституцій, які реалізують адміністративні функції, здійснюють адміністративні процеси та приймають політичні рішення.

Адміністративна культура є невід'ємною складовою загальної культури публічного управління, визначаючи стандарти здійснення адміністративних процедур, норми службових відносин та етичні засади взаємодії між органами влади та громадянами в межах визначених адміністративних процедур. У науковій літературі поняття "адміністративна культура" трактується як сукупність цінностей, норм, установок, процедурних стандартів і моделей поведінки, що регулюють повсякденну діяльність державних службовців і забезпечують ефективність реалізації владних повноважень [1].

Для з'ясування цього питання необхідно звернути увагу на наступне: адміністративні процедури є інструментом реалізації функцій публічної влади та забезпечення правомірності управлінської діяльності. Вони визначають порядок здійснення владних повноважень, регламентуючи взаємодію органів державної влади, місцевого самоврядування та громадян у процесі прийняття управлінських рішень. У науковій літературі адміністративні процедури розглядаються як система юридично встановлених правил і послідовних дій, яких повинні дотримуватися органи публічної влади при вирішенні конкретних справ, що мають значення для прав, свобод та законних інтересів фізичних і юридичних осіб [2, 3].

Згідно із Законом України "Про адміністративні послуги", адміністративна послуга — результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону. Водночас суб'єкт надання адміністративної послуги — орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги [4].

Адміністративні процедури є практичною основою впровадження принципів верховенства права, правової визначеності та захисту прав людини у публічному управлінні, а також є фундаментальним елементом належного врядування, ефективності державної служби та розвитку адміністративної культури загалом. Адміністративна культура, що формується в процесі здійснення адміністративних процедур, виконує правозабезпечувальну та антикорупційну функцію, оскільки знижує

Таблиця 1. Порівняльна характеристика корпоративної, організаційної, професійної та адміністративної культури

Ознака	Організаційна культура	Корпоративна культура	Професійна культура	Адміністративна культура
Сутність поняття	Загальна система норм і цінностей, що регулює внутрішнє середовище організації та її взаємодію із зовнішнім середовищем	Сукупність цінностей, норм, традицій і моделей поведінки, що формують унікальне обличчя організації	Система норм, знань, навичок, стандартів та етичних орієнтирів певної професійної спільноти	Система процедур, норм, цінностей і стандартів, що регламентують діяльність органів публічної влади у сфері надання адміністративних послуг
Сфера поширення	Будь-яка організаційна структура (державна, приватна, неурядова)	Конкретна організація (компанія, установа, заклад)	Професійна спільнота (юристи, лікарі, педагоги, державні службовці тощо)	Органи державної влади та органи місцевого самоврядування
Ключова функція	Забезпечення стабільності та керованості організаційної системи	Формування єдності колективу, створення лояльності, підтримка унікальної ідентичності	Забезпечення професійної компетентності, етики та відповідності професійним стандартам	Забезпечення законності, правової визначеності, захисту прав суб'єктів адміністративних відносин
Основні елементи	Структура управління, система внутрішніх норм, субкультури, стиль керівництва	Місія, цінності, корпоративні ритуали, лідерські стилі, внутрішня комунікація	Професійні знання і стандарти, кодекси етики, соціальні ролі, професійна відповідальність	Адміністративні процедури, регламентовані процеси прийняття рішень, етичні стандарти державної служби, норми правової поведінки
Рівень формалізації	Частково формалізована	Частково формалізована	Високий рівень формалізації професійних стандартів	Висока правова формалізація процедур
Зв'язок із публічною службою	Є основою для функціонування будь-якого публічного органу	Існує у публічних органах як внутрішня культура	Характеризує рівень професіоналізму державних службовців	Формує якість виконання владних функцій та взаємодії з громадянами

рівень дискреційних повноважень посадових осіб, унеможливорює свавільне прийняття рішень і сприяє встановленню високих стандартів якості надання адміністративних послуг.

Так, адміністративна культура є складовою частиною, та виступає як субкультура, ширшої організаційної культури органів публічної влади та концентрується безпосередньо на сфері реалізації владних повноважень та процесах надання адміністративних послуг. Вона охоплює систему цінностей, норм поведінки, професійних стандартів і управлінських практик, які забезпечують якість і правомірність надання адміністративних послуг фізичним та юридичним особам.

Адміністративна культура формується під впливом низки взаємопов'язаних факторів: історико-культурних традицій, політичних інститутів, правових норм, професійної підготовки персоналу, морально-етичних стандартів публічної служби. Вона визначає характер управлінських відносин, стиль керівництва, рівень довіри до органів влади, а також ефективність реалізації державної політики в умовах трансформаційних змін.

Суттєвою особливістю адміністративної культури є її функціональний характер, що виявляється у поєднанні формально-правових норм із неформальними етичними стандартами, які закріплюють моделі поведінки службовців у конкретних управлінських ситуаціях. Саме баланс правових приписів і внутрішніх моральних орієнтирів дозволяє забезпечити стійкість адміністративної системи, її гнучкість та відповідність очікуванням громадянського суспільства [5].

З огляду на вищезазначене, адміністративна культура в сучасних умовах може розглядатися як комплексна характеристика якості функціонування публічної влади та інституційної відповідальності під час надання адміністративних послуг та виконання адміністративних процедур.

На цьому етапі варто розглянути дискусійну природу поняття "організаційна культура". Досить поширеною є позиція, згідно з якою організаційна культура зоглядається як система цінностей, принципів тощо. У той же час необхідно звернути увагу, що і адміністративна, і професійна, і корпоративна культури також розглядаються як система цінностей, норм та установок тощо. На погляд авторки відмінностями у визначенні цих культур є зміст культурного впливу (табл. 1).

У контексті сучасної теорії публічного управління доцільно розглядати організаційну, професійну, корпоративну та адміністративну культури як взаємопов'язані рівні єдиної культурної системи публічної служби, кожен з яких виконує специфічні функції та забезпечує сталий розвиток публічного сектору.

Організаційна культура є базовим інтегруючим середовищем, яке формує загальні цінності, управлінські орієнтири та соціально-психологічний клімат органу публічної влади. Вона є фундаментальною системною межею для всієї управлінської діяльності та включає в себе інші види управлінських культур — субкультури.

Водночас професійна культура, що є однією з субкультур організаційної культури, наповнює організаційну культуру змістом професійних знань, компетентностей і етичних стандартів публічних службовців, забезпечуючи відповідність їх поведінки професійним вимогам, стандартам належної публічної служби та суспільним очікуванням, а також ґрунтується на професійних стандартах у поєднанні зі стандартами вищої освіти.

Корпоративна культура, як субкультура організаційної культури, відображає індивідуальну специфіку кожного органу публічної влади, що ґрунтується на визнанні та дотриманні культурних стандартів кожним публічним службовцем та визначає внутрішню ідентичність інституції, її традиції, стиль керівництва, механізми мотивації персоналу та комунікативну політику. Вона виконує роль адаптивного модуля та ідеологічного змісту організаційної культури.

Адміністративна культура функціонує як нормативно-процедурна складова загальної культури управління організацією, що безпосередньо регламентує реалізацію владних повноважень через адміністративні процедури, рішення та дії. Саме вона забезпечує правову визначеність, мінімізацію дискреційності та захист прав учасників адміністративних відносин.

Узгоджене функціонування усіх рівнів культурного забезпечення публічної служби, гармонійне поєднання всіх субкультур створює умови для досягнення ефективності, прозорості та доброчесності публічного управління.

Професійна культура забезпечує нормативно-етичний каркас і стандарти фахової діяльності, тоді як корпоративна культура формує систему міжособистісних взаємин, управлінських практик, ціннісних орієнтацій та інституційної ідентичності, а адміністративна культура реалізує ці всі ідентичності під час надання адміністративних послуг. Взаємодія цих складових створює багатовимірну структуру організаційної культури публічної служби, яка формується під впливом публічних цілей, нормативно-правового поля та соціальної відповідальності, забезпечуючи ефективне функціонування органів публічного управління.

Виходячи з наведеного проведено дослідження впровадження у системі публічного управління системи культурних вимог різного рівня. Так, методичні рекомендації Національного агентства з державної служби (НАДС), які є настановою з корпоративної культури,

визначають, що корпоративна культура це унікальна система цінностей та переконань у державному органі, що безумовно підтримується всіма працівниками цього органу і пов'язана з кінцевою метою його діяльності, обумовлює поведінку всіх його працівників, способи прийняття рішень, шляхи об'єднання колективу та окремих працівників для досягнення поставлених перед ним цілей і завдань [6].

НАДС визначив та легітимізував етичні стандарти поведінки працівників через Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що в розрізі цього дослідження є і нормою професійної культури, а також нормою корпоративної [7].

Стратегією управління персоналом НАДС визначив основні стратегічні цілі щодо управління персоналом апарату НАДС. "Працівники апарату НАДС — це високопрофесійна та вмотивована команда експертів у сфері публічної служби, які досягають поставлених цілей та демонструють високі результати у роботі, прагнуть робити свій внесок у діяльність та розвиток НАДС, проявляють ініціативу та несуть відповідальність за власні дії для досягнення цілей НАДС, чому сприяє існуюча організаційна культура" [8].

Закон України "Про державну службу" визначає, що професійна компетентність — здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку. У той же час професійний розвиток — безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [9]. Для реалізації питання розвитку професійних компетентностей, а також закріплення сталих практик професійної культури, Постановою Кабінету Міністрів України № 106 від 06.02.2019 "Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад" визначено організаційні засади функціонування системи професійного навчання публічних службовців [10].

Межі адміністративної культури визначаються Законом України "Про державну службу", "Про службу в органах місцевого самоврядування", "Про затвердження Регламенту Головного управління державної служби України та його територіальних органів", Постановою КМУ від 10.12.1993 № 1010 "Про тривалість робочого дня для працівників органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування" тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Так, можна зробити висновок, що системоутворюючі підходи до формування організаційної культури та включених субкультур, що забезпечують ефективне функціонування публічної служби знаходяться в активному стані реалізації. Визначальним у цьому процесі є

створення балансу між субкультурами організаційної культури організації для забезпечення довіри, доброчесності, прозорості та професіоналізму в діяльності публічної служби та до діяльності публічної служби.

Побудова ефективної організаційної культури у публічному секторі вимагає комплексного поєднання формалізованих процедур і неформальних ціннісних орієнтирів, які визначають поведінку посадових осіб та рівень їхньої соціальної відповідальності. В умовах динамічних суспільних трансформацій саме культура організації стає основою стійкості публічного управління, його здатності до інноваційного розвитку, підвищення якості надання послуг та зміцнення взаємної довіри між державою і громадянами. Надалі поглиблення досліджень організаційної культури публічної служби дозволить сформувати нові концептуальні підходи до кадрової політики, управлінської етики та стратегічного розвитку публічного управління в Україні.

Література:

1. Сидоренко О. Особливості структури процесуально-правової форми. Проблеми законності. 2012. Вип. 119. С. 314—319.
2. Фролов Ю. Адміністративні процедури: зміст та особливості. Форум права. 2013. № 3. С. 692—698.
3. Чуб А., Крилов Д. Адміністративні процедури публічного управління. Український політико-правовий дискурс. 2025. № 10. URL: <https://ppdnz.com.ua/index.php/home/article/view/222/142> (дата звернення: 10.06.2025).
4. "Про адміністративні послуги": Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 10.06.2025).
5. Bekkers V., Zouridis S. Electronic Service Delivery in Public Administration: Some Trends and Issues. Vol. 65. Iss. 2. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852399652004> (дата звернення: 10.06.2025).
6. "Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури та Примірного кодексу корпоративної культури у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті": Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 25.12.2013 № 236. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0236859-13#n82> (дата звернення: 10.06.2025).
7. "Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування": Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 10.06.2025).
8. Національне агентство України з питань державної служби. Стратегія управління персоналом апарату Національного агентства України з питань державної служби на 2023—2024 роки. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/kareera_NACS/HR%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf (дата звернення: 10.06.2025).
9. "Про державну службу": Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 10.06.2025).
10. "Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад": Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.06.2025).

References:

1. Sydorenko, O. (2012), "Features of the structure of the procedural and legal form", *Problemy zakonnosti*, vol. 119, 314—319.
2. Frolov, Yu. (2013), "Administrative procedures: content and features", *Forum prava*, vol. 3, 692—698.
3. Chub, A. and Krylov, D. (2025), "Administrative procedures of public administration", *Ukrainskyi polityko-pravovyi dyskurs*, vol. 10, available at: <https://ppdnz.com.ua/index.php/home/article/view/222/142> (Accessed 10 June 2025).
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "About administrative services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (Accessed 10 June 2025).
5. Bekkers, V. and Zouridis, S. (1999), "Electronic Service Delivery in Public Administration: Some Trends and Issues", *International Review of Administrative Sciences*, vol. 65, iss. 2, available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852399652004> (Accessed 10 June 2025).
6. National Agency of Ukraine on Civil Service (2013), Order "On approval of Methodological recommendations on the formation of corporate culture and the Model Code of Corporate Culture in state bodies, authorities of the Autonomous Republic of Crimea and their apparatus", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0236859-13#n82> (Accessed 10 June 2025).
7. National Agency of Ukraine on Civil Service (2016), Order "On approval of the General Rules of Ethical Conduct of Civil Servants and Local Government Officials", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (Accessed 10 June 2025).
8. National Agency of Ukraine on Civil Service (2022), "Human Resources Management Strategy of the National Agency of Ukraine for Civil Service for 2023-2024", available at: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/kareera_NACS/HR%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf (Accessed 10 June 2025).
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About civil service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed 10 June 2025).
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the Regulation on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (Accessed 10 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.07.2025 р.

В. В. Кушніков,
аспірант, Національний аерокосмічний університет
"Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0843-4516>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.311

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ: РОЛЬ ТА СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ

V. Kushnikov,
PhD student, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF INFORMATION SECURITY:
ROLE AND SPECIFICS OF FORMATION

У статті виокремлено роль та специфіку формування механізмів публічного управління у сфері інформаційної безпеки. Зокрема, виділено підсистеми політичної системи як підґрунтя для формування механізмів у сфері інформаційної безпеки. Охарактеризовано переваги цифровізації публічного управління, як одного із перспективних напрямків розвитку механізмів публічного управління у сфері інформаційної безпеки.

Показано, що політична система, як підґрунтя формування механізмів публічного управління у сфері інформаційної безпеки, складається з наступних підсистем: інституційна підсистема — включає державу, громадські об'єднання (громадські організації, зокрема політичні партії передусім) і відносини з-поміж них, які у сукупності утворюють політичну організацію суспільства; комунікативна підсистема — включає в себе всі форми політичної взаємодії як усередині системи, і з політичними системами інших держав; нормативна підсистема — включає в себе політичні, правові, моральні цінності, традиції, звичаї; власне функціональна підсистема — включає способи здійснення влади, методи політичної діяльності.

Акцентовано увагу на розвитку Єдиних центрів обробки інформації необхідні для того, щоб держава мала статистику звернень населення з тих чи інших питань, приймати рішення та робити висновки про те, які проблеми хвилюють населення в першу чергу. Це дозволить виявити на ранній стадії ознаки невдоволення громадян та оперативно на них реагувати, не доводячи ситуацію до масових акцій протесту та інших активних дій, наприклад, вимоги відправити у відставку місцевих керівників.

Запропоновано альтернативні механізми публічного управління у сфері інформаційної безпеки: короткострокове прогнозування розвитку найважливіших процесів у соціально-економічній та фінансовій сфері; оцінка ефективності та повноти реалізації законів та інших нормативно-правових актів із соціально-економічних та фінансових проблем; оцінка ефективності методів, організаційних структур та процесів управління стосовно органів державної влади та місцевого самоврядування, підприємств та організацій усіх форм власності та сфер діяльності.

The article identifies the role and specifics of the formation of mechanisms of public administration in the field of information security. In particular, the subsystems of the political system are allocated as the basis for the formation of mechanisms in the field of information security. The advantages of digitalization of public administration as one of the promising directions of development of mechanisms of public administration in the field of information security are characterized.

It is shown that the political system, as the basis for the formation of mechanisms of public administration in the field of information security, consists of the following subsystems: institutional subsystem — includes the state, public associations (public organizations, in particular political parties above all) and relations among them, which together form the political organization of society; communicative subsystem — includes all forms of political interaction both within the system and with political systems of other states; normative subsystem — includes political, legal and moral values, traditions, customs; the functional subsystem itself — includes methods of exercising of power, methods of political activity.

Attention is focused on the development of Unified Information Processing Centers necessary for the state to have statistics of population appeals on certain issues, to make decisions and draw conclusions about what problems concern the population in the first place. This will make it possible to identify at an early stage signs of dissatisfaction of citizens and quickly respond to them, without bringing the situation to mass protests and other active actions, for example, demands to dismiss local leaders.

The alternative mechanisms of public administration in the field of information security are proposed: short-term forecasting of the development of the most important processes in the socio-economic and financial spheres; assessment of the effectiveness and completeness of the implementation of laws and other normative legal acts on socio-economic and financial problems; assessment of the effectiveness of methods, organizational structures and the processes of management in relation to state authorities and local self-government, enterprises and organizations of all forms of ownership and spheres of activity.

*Ключові слова: публічне управління, інформаційна безпека, органи державної влади, місцеве самоврядування.
Key words public administration, information security, public authorities, local government.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Реалізація державної політики забезпечення інформаційної безпеки є просто необхідною для будь-якої демократичної держави, тому що максимальна відкритість для громадян — це один із принципів демократії. Звісно, не потрібно розкривати всі видаткові статті бюджету (наприклад, військові), але пояснити громадянам, куди і на які цілі витрачаються гроші платників податків — прямий обов'язок держави. У цьому зв'язку необхідно вирішити, як саме державі та іншим політичним інститутам, насамперед політичним партіям, найефективніше проводити свою інформаційну політику. Особлива відповідальність лежить, природно, на органах державної влади тих чи інших країн, які здійснюють інформаційну політику або тільки починають її формувати та реалізовувати. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання дослідження інформаційної безпеки в державі неодноразово підлягали дослідженню з боку ба-

гатьох вчених і практиків, зокрема, таких, як: Т. Амро, А. Ключко, Т. Семенець-Орлова, І. Сердюк та ін. Зокрема, розглядався державно-управлінський аспект інформаційної безпеки, особливості формування та реалізації інформаційної політики держави, специфіка публічного управління інформаційною безпекою особистості та ін. Проте недостатньо уваги приділяється механізмам публічного управління у сфері інформаційної безпеки.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є виокремлення ролі та специфіки формування механізмів публічного управління у сфері інформаційної безпеки.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

— виділити підсистеми політичної системи як підґрунтя для формування механізмів у сфері інформаційної безпеки;

— охарактеризувати переваги цифровізації публічного управління, як одного із перспективних напрямків розвитку механізмів публічного управління у сфері інформаційної безпеки;

— запропонувати альтернативні механізми публічного управління у сфері інформаційної безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Держава займає центральне місце в політичній системі, що являє собою сукупність взаємодіючих між собою норм, ідей та заснованих на них політичних інститутів, установ та дій, що організують політичну владу, взаємозв'язок громадян та держави.

Політична система, як підґрунтя формування механізмів публічного управління у сфері інформаційної безпеки, складається з кількох підсистем, які взаємопов'язані між собою та забезпечують функціонування публічної влади. За функціональною ознакою можна виділити такі підсистеми:

1) інституційна підсистема — включає державу, громадські об'єднання (громадські організації, зокрема політичні партії передусім) і відносини з-поміж них, які у сукупності утворюють політичну організацію суспільства;

2) комунікативна підсистема — включає в себе всі форми політичної взаємодії як усередині системи, і з політичними системами інших держав;

3) нормативна підсистема — включає в себе політичні, правові, моральні і цінності, традиції, звичаї;

4) власне функціональна підсистема — включає способи здійснення влади, методи політичної діяльності [1; 4].

Існує й інша класифікація компонентів політичної системи суспільства:

1) власне політична організація суспільства, що включає державу, політичні партії, інші громадські організації та об'єднання;

2) політична практика, що складається з політичної діяльності та сукупного політичного досвіду;

3) соціально-політичні та правові норми, що регулюють політичне життя суспільства та процес здійснення політичної влади [1; 5].

Як можна побачити, кожен із зазначених варіантів як обов'язковий компонент політичної системи суспільства містить інституційну підсистему.

Будь-яка система передбачає наявність структури, інституційної інфраструктури, на основі якої взаємодіють її різні складові. Понад те, структура постає як основний компонент системи, виконує у ній роль, що поєднує всі елементи системи компонента. Саму структуру політичної системи можна умовно визначити як постійну величину, зміна якої може призвести до серйозних наслідків, а елементи, що складають систему, правильніше розглядати як змінні величини. Звичайно, не варто забувати про те, що політичні системи бувають різні, і інститути характерні для однієї політичної системи, в іншій можуть бути просто відсутніми [2; 3].

Стрижневим елементом політичної системи є держава, оскільки саме вона має монополію на законне насильство та встановлює "правила гри" для решти учасників політичної системи. Справа в тому, що конституція держави і взагалі все чинне законодавство є обов'язковими для виконання абсолютно всіма суб'єктами політичної системи суспільства. У самій державі, відповідно до функціонального поділу влади, діють виконавчі (уряд, міністерства, агентства, служби та ін.), законодавчі (парламент) та судові органи влади. Специфічну

функцію тут виконує адміністративний апарат, який використовується владою як у демократичних, так і в авторитарних державах цілях для вирішення різних завдань. Наприклад, під час передвиборчих кампаній часто можна чути звинувачення з боку опозиції, що кандидатом, близьким до влади, був використаний адміністративний ресурс, тобто допомога з боку місцевих чиновників [1; 2].

Демократія передбачає повну відкритість для громадян, а органи влади у демократичній державі мають бути відкритими — це аксіома. Відповідно, прагнення максимальної відкритості для громадян є природним, і фінансування програм щодо покращення інформаційної складової діяльності державних структур має бути пріоритетним. Ймовірно, це покращить діяльність державних структур, оскільки людям не треба буде приходити до чиновників і запитувати, як заповнювати той чи інший папір, а громадяни легко зможуть ознайомитися з інформацією, що їх цікавить, на сайті даної державної структури.

Одним з важливих моментів є проблема зниження корумпованості державних службовців, і ця проблема актуальна не тільки для України, але і для багатьох розвинених країн, які також схильні до корупції. Тому необхідно зробити мінімальною необхідність спілкування між адміністративними структурами та громадянами. Вирішення проблеми корумпованості можливе у разі збільшення витрат на інформаційну політику державних структур та створення таких умов, коли громадянин буде в курсі: що і як йому робити без допомоги державного службовця, а через інформацію, отриману на сайті цієї організації [3; 5].

Говорячи про поліпшення роботи державних структур та цифровізації публічного управління, як про один із перспективних напрямків розвитку механізмів публічного управління у сфері інформаційної безпеки, не можна забувати про комп'ютеризацію робочих місць державних службовців та необхідність залучення фінансування програм щодо розповсюдження єдиних центрів обробки запитів громадян. Єдині центри обробки інформації необхідні для того, щоб держава мала статистику звернень населення з тих чи інших питань, приймати рішення та робити висновки про те, які проблеми хвилюють населення в першу чергу. Це дозволить виявити на ранній стадії ознаки невдоволення громадян та оперативно на них реагувати, не доводячи ситуацію до масових акцій протесту та інших активних дій, наприклад, вимоги відправити у відставку місцевих керівників.

Ефективним може лише той інформаційний центр, у якому інформація регулярно оновлюється, обробка даних здійснюється у безупинному режимі. Не можна допустити, щоб інформація застаріла. А це означає, що інформаційні масиви потрібно утримувати в оновлюваному режимі і регулярно вносити до них всі зміни та доповнення, бо це має велике значення для ефективної дії системи [1; 3].

Своєчасне виявлення змін, що відбуваються в соціально-економічній та фінансовій сфері держави та регіонів, та причин, що їх викликали, попередження негативних тенденцій, що ведуть до формування та розвитку вогнищ напруженості у соціально-економічній та фінансовій сфері допоможуть зробити державну політику за-

безпечення інформаційної безпеки дієюю [4; 6]. У цьому зв'язку необхідно виокремити відповідні механізми публічного управління у сфері інформаційної безпеки:

— короткострокове прогнозування розвитку найважливіших процесів у соціально-економічній та фінансовій сфері;

— оцінка ефективності та повноти реалізації законів та інших нормативно-правових актів із соціально-економічних та фінансових проблем;

— оцінка ефективності методів, організаційних структур та процесів управління стосовно органів державної влади та місцевого самоврядування, підприємств та організацій усіх форм власності а сфер діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, Регулярне здійснення моніторингу дозволить вирішувати проблеми на ранній стадії і, можливо, навіть зберігати стабільність у регіонах та на загальнодержавному рівні, природно, при оперативній реакції чинної влади як на місцях, так і у вищих органах влади. Державі та державним структурам краще дізнаватися про проблеми регіону за допомогою моніторингу та ретельного аналізу. Крім того, необхідно, щоб люди дізнавалися про проблеми від самого уряду, ніж із повідомлень преси. Саме ці механізми дозволять зробити державну політику забезпечення інформаційної безпеки максимально результативною.

Література:

1. Панченко О. А. Інформаційна безпека в епоху турбулентності: державно-управлінський аспект. Київ: КВІЦ, 2020. 331 с.

2. Савоско Т. Особливості формування державної інформаційної політики. Аспекти публічного управління. 2024. № 12 (1). С. 22—28.

3. Ситник Г. П., Клименко Н. Г., Гореліков І. О. Державна політика забезпечення інформаційної безпеки та кібербезпеки, як її складової: проблеми та шляхи їх вирішення. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_6.

4. Семенець-Орлова І., Ключко А., Амро Т. Публічне управління у сфері інформаційної безпеки для забезпечення розвитку демократії в Україні (контекст воєнного стану). Публічне урядування. 2024. № 5 (33). С. 73—82.

5. Сердюк І. А. Підходи публічного управління до інформаційної безпеки особистості. Публічне урядування. 2022. № 3 (31). С. 53—59.

6. Сілаєв В., Горінов П. Політика інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації України: виклики та шляхи попередження. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 3 (75). С. 81—87.

References:

1. Panchenko, O. A. (2020), Informatsiina bezpeka v epokhu turbulentnosti: derzhavno-upravlinskiy aspekt [Information security in the era of turbulence: the state-management aspect], KVITs, Kyiv, Ukraine.

2. Savosko, T. (2024), "Features of the formation of state information policy", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 12 (1), pp. 22—28.

3. Semenets-Orlova, I., Klochko, A. and Amro, T. (2024), "Public administration in the field of information security to ensure the development of democracy in Ukraine (the context of martial law)", Publichne uriaduvannia, vol. 5 (33), pp. 73—82.

4. Serdiuk, I. A. (2022), "Public administration approaches to information security of the individual", Publichne uriaduvannia, vol. 3 (31), pp. 53—59.

5. Silaiev, V. and Horinov, P. (2024), "Information security policy in the context of digital transformation of Ukraine: challenges and ways of prevention", Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia, vol. 3 (75), pp. 81—87.

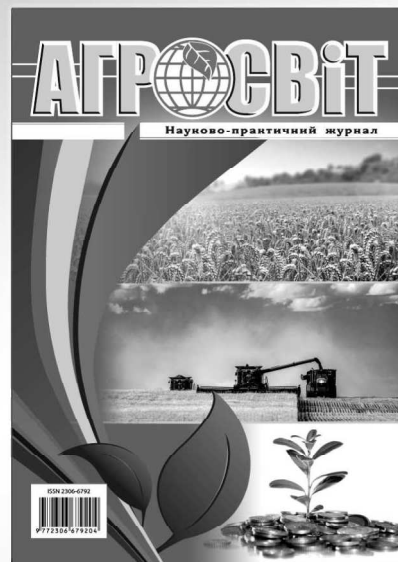
6. Sytnyk, H. P., Klymenko, N. H. and Horielikov, I. O. (2024), "State policy of ensuring of information security and cybersecurity as its component: problems and ways to solve", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 5. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_6.

Стаття надійшла до редакції 12.07.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

УДК 354:502:004.9

Ю. Ю. Зайцев,
аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту,
ДЗВО "Університет менеджменту освіти",
директор Науково-дослідницького центру інновацій у природоохоронній сфері "ЕкоУкраїна"
ORCID ID <https://orcid.org/0009-0007-9095-6776>
О. Т. Мхуріро,
Директор, Європейсько-Африканський центр освіти та співробітництва
Міжнародної наукової установи "Цифрова агенція "Е-Екологія",
Габороне, Республіка Ботсвана
ORCID ID <https://orcid.org/0009-0001-8242-3810>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.15.315

ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ПРИРОДООХОРОННІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ, СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

I. Zaitsev,
Postgraduate student of the Department of Public Administration and Project Management,
State Institution of Higher Education "University of Educational Management",
Director of the Research Centre for Innovation in Environmental Protection "EcoUkraine", Kyiv, Ukraine
O. Mhuro,
Director, Europe-Africa Center for Education and Cooperation
of the NGO "Scientific institution "Digital agency "E-Ecology",
Gaborone, Botswana

DIGITAL MECHANISMS FOR CITIZEN PARTICIPATION IN ENVIRONMENTAL PROTECTION:
PREREQUISITES, CURRENT STATE AND PROSPECTS FOR FURTHER DEVELOPMENT

У статті ґрунтовно досліджено передумови виникнення, сучасний стан та перспективи розвитку цифрових механізмів участі громадян у природоохоронній діяльності в Україні. Проаналізовано історичний та нормативно-правовий контекст становлення громадського контролю у сфері охорони довкілля, розглянуто роль громадських рад, інституту громадських інспекторів та впровадження електронних сервісів, зокрема інтерактивних мап і мобільних додатків для фіксації екологічних правопорушень. Особливу увагу приділено проблемам фрагментарності цифрових ініціатив, їх недостатньої юридичної та організаційної підтримки, що знижує ефективність реалізації екологічної політики. Обґрунтовано необхідність стратегічного планування, залучення наукових установ та експертного середовища до розробки цифрових механізмів, а також посилення ролі місцевого самоврядування та громадськості через сучасні ІКТ для підвищення прозорості й результативності природоохоронної діяльності.

The article thoroughly investigates the prerequisites, current state and prospects for the development of digital mechanisms enabling citizen participation in environmental protection in Ukraine. The author examines the historical and legal foundations of public control over compliance with environmental legislation, highlights the crucial role of public councils, the institution of public inspectors, and reviews the deployment of e-services such as interactive maps and mobile applications designed to record environmental violations and ensure faster response. Particular emphasis is placed on the problems arising from the fragmented nature of digital initiatives, the lack of adequate regulatory and institutional frameworks, insufficient coordination among responsible authorities, and the limited digital literacy of some segments of the population, all of which diminish the effectiveness of implementing national environmental policy. The article also underscores Ukraine's international obligations to enhance environmental governance and promote sustainable development through transparent, participatory and technologically advanced approaches. It substantiates the importance of strategic planning and the engagement of scientific institutions, expert communities and innovative businesses in designing and integrating modern ICT tools that strengthen citizen oversight and encourage proactive environmental stewardship. Furthermore, the author argues for empowering local self-government bodies, harmonising national legislation with best global practices, and fostering deeper interaction with civil society to ensure accountability, openness and efficiency in environmental protection measures. The study concludes by recommending strengthening delegated powers to local and community levels alongside the creation of robust monitoring instruments via advanced digital solutions, aiming to build a reliable, inclusive and participatory system of environmental governance in Ukraine that fully aligns with contemporary global trends towards digital transformation and long-term ecological resilience.

Ключові слова: публічне управління, цифрові механізми, заходи з охорони навколишнього природного середовища, природоохоронна діяльність, державний нагляд (контроль), громадянське суспільство, громадський екологічний контроль, громадські інспектори з охорони довкілля.

Key words: public administration, digital mechanisms, environmental protection measures, environmental activities, state supervision (control), civil society, public environmental control, public environmental inspectors.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Механізми взаємодії держави та громадян з питань, що стосуються охорони довкілля, в сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства, потребують фахового обговорення у професійному середовищі з метою вироблення аргументованих пропозицій щодо вдосконалення функціонування цих механізмів, зокрема, шляхом широкого застосування сучасних цифрових технологій.

Разом з тим, сформувані якісні рекомендації щодо вдосконалення та подальшого розвитку цифрових механізмів у сфері охорони навколишнього природного середовища та дослідити можливості їх застосування

для залучення громадян до реалізації природоохоронних заходів, вбачається можливим за умови вивчення передумов виникнення громадського екологічного контролю та на основі проведеного аналізу сучасного стану цифровізації природоохоронної галузі.

Відтак, пропонується здійснити загальний огляд функцій і організації громадського контролю за додержанням вимог законодавства про охорону навколишнього природного середовища в історичній ретроспективі, опрацювати питання впливу цифрової трансформації на процеси участі громадян у реалізації природоохоронних заходів в сучасних умовах, а також, на основі проведеного аналізу, напрацювати рекомендації щодо подальшого розвитку цифрових механізмів участі громадян у природоохоронній діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження функцій і організації громадського контролю за дотриманням вимог законодавства про охорону навколишнього природного середовища знайшло відображення у роботах таких науковців, як Р. Іванков, С. Колісник, О. Матюшенко, Г. Палій та інших. Роль громадського контролю в екологічній сфері досліджувалася у працях Г. Анісімової, О. Белякова, Н. Кобецької, О. Колбасова М. Краснової, В. Крисаченка, Н. Малишевої, М. Малишка, О. Мостяєва, М. Орлова, Т. Слинько, Ю. Шемшученка та інших. Цифровізація природоохоронної сфери та впровадження механізмів залучення громадян до природоохоронної діяльності із застосуванням цифрових технологій, є предметом наукового аналізу таких дослідників, як С. Воробйов, В. Мороз, В. Наместник, Д. Черніков та інші. Питання впливу цифрової трансформації на досягнення екологічних цілей сталого розвитку України висвітлені у роботах О. Бречко та Н. Кривокульської. Проблематиці інноваційних концептів використання оцінки природного багатства, як інструмента управління природокористуванням, присвячені роботи Д. Клинового [6, с. 214].

Проте, не применшуючи значення представлених досліджень, слід зазначити, що вони присвячені, переважно, питанням сучасного стану екологічної сфери та шляхам удосконалення існуючих механізмів громадського контролю в контексті реалізації природоохоронних заходів на засадах державно-громадського партнерства. Разом з тим, на нашу думку, не менш важливими аспектами, під час дослідження взаємодії державного і громадського секторів з питань, що стосуються охорони довкілля, в сучасних умовах цифрового розвитку країни та цифровізації публічного управління, є також ґрунтовне вивчення передумов виникнення, проведення аналізу сучасного стану та огляд можливих перспектив подальшого розвитку саме цифрових механізмів залучення громадян до природоохоронної діяльності, що потребує окремого вивчення в світлі сучасних інноваційних тенденцій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою є науково-теоретичне обґрунтування необхідності подальшого розвитку цифрових механізмів у сфері охорони навколишнього природного середовища та їх можливостей для залучення громадян до спільної реалізації державно-громадських природоохоронних заходів на основі ґрунтовного вивчення передумов виникнення громадського контролю у природоохоронній сфері та проведеного аналізу сучасного стану цифровізації природоохоронної галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Набуття Україною незалежності та проголошення нею демократичних перспектив розвитку активізувало питання налагодження конструктивної взаємодії органів державної влади та громадян і стало передумовою для створення нових механізмів участі громадян у процесах прийняття державно-управлінських рішень, забезпечен-

ня прозорості функціонування органів державної влади та їх підзвітність перед громадськістю. Так, у статті 3 Конституції України, ухваленій 28 червня 1996 року на 5-й сесії Верховної Ради України 2-го скликання передбачено, що держава відповідає перед людиною за свою діяльність і головним обов'язком держави є утвердження і забезпечення прав і свобод людини. Для захисту своїх прав і свобод та задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів громадяни України мають право на свободу об'єднання у політичні партії та громадські організації. Для захисту своїх трудових і соціально-економічних прав та інтересів громадяни України мають право на участь у професійних спілках, які є громадськими організаціями, що об'єднують громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної діяльності (ст. 36). Єдиним джерелом влади в Україні є народ, який здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування (ст. 5). Формами народного волевиявлення, згідно із Конституцією України, є вибори, референдум та інші форми безпосередньо (ст. 69). Громадяни України мають право брати участь в управлінні державними справами (ст. 38), а також направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, що зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк (ст. 40).

Тобто, Основний Закон України забезпечив досить широкі права та можливості громадянам брати участь у формуванні та реалізації державної політики, що зумовило поступовий перехід України від радянської моделі тоталітаризму до нової, демократичної моделі організації усіх сфер суспільно-політичного та соціально-економічного життя і стимулювало процеси побудови інформаційно-комунікативних майданчиків між державою та суспільством.

Наступним кроком у нормативному забезпеченні процесів взаємодії держави і суспільства стало прийняття 2 жовтня 1996 року Верховною Радою України Закону України "Про звернення громадян". Цей Закон уточнив положення Конституції і забезпечив громадянам можливості для участі в управлінні державними і громадськими справами, для впливу на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, для відстоювання своїх прав і законних інтересів та відновлення їх у разі порушення. Він врегулював питання практичної реалізації громадянами України наданого їм права вносити в органи державної влади, об'єднання громадян відповідно до їх статуту пропозиції про поліпшення їх діяльності, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських органів.

Також, Законами України "Про охорону навколишнього природного середовища", "Про доступ до публічної інформації", "Про інформацію" та іншими нормативно-правовими актами, гарантувалось право кожного на вільний доступ до інформації про стан довкілля.

Основою для початку трансформаційних процесів у налагодженні взаємодії органів державної влади та громадян у сфері вироблення державної природоохоронної політики в Україні, можна вважати III Всеєвропейську Конференцію міністрів охорони довкілля, яка пройшла 23—25 жовтня 1995 року у Софії. На цій Конференції було прийнято "Керівні принципи із забезпечення доступу до екологічної інформації і участі громадськості в процесі прийняття рішень з питань охорони довкілля". Процес реалізації цих положень знайшов своє відображення у "Конвенції про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля" — так званій, Оргуській Конвенції, яку було підписано 25 червня 1998 року і ратифіковано Україною в 1999 році. Особливістю цієї Конвенції є те, що вона, на відміну від інших, не тільки містить матеріальні норми, які закріплюють право громадян на участь у формуванні та реалізації державної природоохоронної політики, але й встановлює процесуальний порядок реалізації цих прав.

В цілому, нормативно-правову базу щодо участі громадянського суспільства у формуванні державної політики в сфері охорони довкілля, умовно можна поділити на два напрями, один з яких регламентує доступ населення до інформації про стан навколишнього природного середовища, а інший визначає порядок залучення громадян до процесу формування державної природоохоронної політики. У сукупності вони на жаль не розглядалися, а тому нормативно-правові акти, які регулювали ці напрями, інколи суперечили один одному. Так, наприклад, можна розглянути ситуацію з ухваленням Законів України "Про доступ до публічної інформації" та нової редакції Закону України "Про інформацію", які безумовно на певний час поліпшили умови доступу до екологічної інформації, але разом з цим ухвалення Закону України "Про регулювання містобудівельної діяльності" фактично скасувало інститут екологічної експертизи, в процесі здійснення якої передбачалося залучення громадськості процесів вироблення та прийняття відповідних рішень.

Необхідність вдосконалення механізмів співпраці органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, науки та бізнесу при вирішенні екологічних проблем визнавалась також і Міністерством екології та природних ресурсів [1]. Так, неналежний рівень інформаційного супроводу державної політики у сфері охорони навколишнього природного середовища, створював нову проблему — непрофесійне висвітлення неперевіреної або застарілої інформації. Розповсюдження такої інформації призводило до панічних та інших негативних настроїв в суспільстві, наприклад, будівництво чи розташування об'єктів, які становлять небезпеку, знесення зелених насаджень, нераціональне використання природних ресурсів, тощо, адже в більшості випадків інформування про прийняття управлінських рішень носило не системний характер, а оперативність розповсюдження такої інформації залишалась на низькому рівні.

З метою налагодження конструктивного діалогу між владою і громадянами у сфері охорони навколишнього природного середовища та початку процесів вироблен-

ня спільних позицій з принципових державно-управлінських питань, в Україні створюються консультативно-дорадчі органи при державних природоохоронних органах, які формуються з представників Інститутів громадянського суспільства відповідного спрямування.

Вперше в Україні, постановою Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2004 року № 13781 [2], було передбачено обов'язковість утворення громадських рад, як консультативно-дорадчих органів при органах державної влади, що утворювались для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики. Відповідно до цього нормативно-правового акту, громадські ради утворювались як комунікаційно-експертні майданчики для ведення діалогу між органами виконавчої влади та інститутами громадянського суспільства.

Проте практика показала, що у переважній більшості громадські ради, утворені за Постановою КМУ № 1378, виявились малоефективними. Перший досвід формування громадських рад довів, що самі інститути громадянського суспільства виявились неготовими до конструктивного діалогу в межах чітко визначених норм і правил. Так, відомі випадки порушень під час роботи ініціативних груп із підготовки установчих зборів, з метою обмеження конкуренції між представниками ІГС та недопущення до участі у радах нелояльних організацій, захоплення лідерства в громадських радах [3, с. 78], та інше. Непоодинокі випадки порушення процедур формування громадських рад і з боку представників органів державної влади, адже не всі державні управлінці виявились готовими до відкритого діалогу, намагаючись взяти під власний контроль процес створення громадських рад, дискредитуючи такими діями один із провідних механізмів взаємодії органів державної влади з інституціями громадянського суспільства.

В подальшому, постановами Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2009 року № 1302 та від 3 листопада 2010 року № 996 (зі змінами від 14.05.2015), було значно вдосконалено процедурні питання з формування громадських рад при органах державної влади, але внаслідок нерозуміння громадськими активістами основного призначення громадських рад та їх функцій, цей механізм не зміг в повній мірі забезпечити потреби суспільства у взаємодії з владними інституціями.

Втім, роль громадських рад у налагодженні ефективного взаємодії органів державної влади з громадськістю хоча і є важливою, не варто її перебільшувати, оскільки громадська рада є лише одним із багатьох комунікаційних майданчиків, діяльність якого спрямована на забезпечення участі громадян у формуванні та реалізації державної політики.

Для залучення громадськості до процесу вироблення державної природоохоронної політики, органам державної влади необхідно використовувати й інші форми взаємодії, із застосуванням можливостей сучасних цифрових комунікацій.

В сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства, для створення інформаційно — комунікаційних каналів між владою і громадянами з питань, що стосуються охорони довкілля, повинно приділятися більше уваги можливостям інноваційних механізмів у вигляді

веб-систем, мобільних рішень, ГІС технологій та можливостей мережі Інтернет вцілому. Взаємодія державних природоохоронних органів та зацікавленої громадськості передбачає застосування різних видів консультування внутрішньоурядових, владно-політичних та публічних консультацій, що можуть відбуватися на всіх етапах прийняття рішень.

З введенням в дію Закону України "Про оцінку впливу на довкілля", прийнятого Верховною Радою 23 травня 2017 року, впроваджено нову, європейську модель процедури оцінки впливу на довкілля, замість екологічної експертизи, передбаченої Законом "Про екологічну експертизу", що в свою чергу, втратив чинність. Так, відповідно до положень згаданого Закону, будь-який суб'єкт господарювання до початку планової діяльності зобов'язаний розповсюдити інформацію про свої наміри серед громадськості (через інтернет, дошки оголошення, ЗМІ, тощо). Після цього, державні природоохоронні органи надають підприємству умови звіту, визначаючи деталізацію та перелік питань, які необхідно включити до звіту, після чого надається час для підготовки звіту про оцінку впливу на довкілля. Обов'язковою умовою є проведення громадських обговорень у формі слухань, надання зауважень у письмовому чи електронному (через інтернет) виглядах. Суб'єкт господарювання має обов'язково відобразити результати громадських обговорень у звіті ОВД.

Після підготовки і складання звіту, документи направляються до Мінприроди або департаменту екології відповідного регіону, які приймають остаточне рішення про надання або відмову у наданні дозволу на діяльність, що впливає на довкілля. Слід окремо зауважити, що таке рішення про ОВД має бути опублікованим протягом 5 днів і до нього повинно бути забезпечено доступ громадськості. Неналежне врахування результатів участі громадськості чи порушення процедури ОВД є підставами для скасування висновку з оцінки впливу на довкілля та рішення про здійснення планової діяльності в судовому порядку.

На виконання положень Закону України "Про оцінку впливу на довкілля" [4], наприкінці 2017 року в Україні запрацював Єдиний реєстр оцінки впливу на довкілля, який забезпечив можливість подання необхідних для отримання висновку з ОВД в електронному вигляді. За допомогою цього електронного реєстру громадськість отримала можливість оперативного відстежувати відповідну інформацію та працювати з відкритими даними в межах процедур ОВД.

Окремою ланкою у взаємодії природоохоронних органів та громадськості є реалізація спільних державно-громадських заходів у сфері охорони довкілля. Відповідно до статті 36 Закону України "Про охорону навколишнього природного середовища", контроль за додержанням вимог законодавства про охорону навколишнього природного середовища може здійснюватись громадськими інспекторами з охорони довкілля.

Громадський інспектор з охорони довкілля — це призначена у визначеному нормативно-правовими актами порядку особа, яка відповідно до вимог природоохоронного законодавства України здійснює громадський контроль у сфері охорони навколишнього природного середовища.

Роботу громадських інспекторів організовують Держекоінспекція та її територіальні органи, інші державні органи, які здійснюють контроль за охороною, раціональним використанням та відтворенням природних ресурсів, органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, громадськими екологічними (природоохоронними) організаціями.

Громадських інспекторів з охорони довкілля призначають і видають посвідчення головний державний інспектор України з охорони навколишнього природного середовища та його заступники, старші державні інспектори України з охорони навколишнього природного середовища, державні інспектори України з охорони навколишнього природного середовища відповідних територій.

Кожний громадський інспектор закріплюється за відповідним підрозділом органу Держекоінспекції (відділом, сектором тощо) або за державним інспектором з охорони навколишнього природного середовища, сфера діяльності яких збігається з напрямком природоохоронної діяльності громадського інспектора (охорона біоресурсів, поводження з відходами, охорона земельних ресурсів та ін.). Громадські інспектори наділені рядом повноважень, які дають можливість їм проводити нагляд за дотриманням природоохоронних вимог суб'єктами господарювання та громадянами і збільшуючи ефективність роботи державних інспекторів з охорони навколишнього природного середовища.

Діючим законодавством України також передбачено право громадян об'єднуватись у громадські природоохоронні організації. Результати моніторингових соціологічних опитувань свідчать, що саме участь у громадських організаціях сприймається українцями як ефективна форма участі громадян у прийнятті рішень та управлінні на державному та місцевому рівнях [5, с. 611]. Втім, громадські природоохоронні об'єднання в Україні переважно спрямовують свої зусилля на розвиток таких напрямів як, екологічна освіта та виховання, експертна діяльність, контроль за станом природних ресурсів, інформування та природоохоронна пропаганда, природоохоронні акції, виховання екофілософії та впровадження морально-етичних засад збалансованого розвитку, залишаючи поза увагою питання застосування цифрових технологій у сфері громадського екологічного контролю та сприяння розвитку цифрових інструментів екологізації виробництва [6, с. 319].

З урахуванням світових тенденцій до цифровізації всіх сфер суспільного життя та впровадження новітніх моделей публічного управління, заснованих на використанні сучасних цифрових інформаційних та комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності та прозорості влади, на нашу думку необхідно приділяти значно більшу увагу можливостям інноваційних механізмів взаємодії у природоохоронній сфері.

Так, у 2016 році, профільним Міністерством було презентовано електронний сервіс "Інтерактивна мапа Мінприроди", який містить інтерактивну карту сміттєзвалищ України та мобільний додаток із функцією онлайн-сповіщення про незаконні точки розміщення сміттєзвалищ. Проте, без врахування ґрунтовних наукових досліджень та практичних напрацювань у впровадженні подібних систем у сфері охорони навколишнього при-

родного середовища, не було забезпечено належне функціонування даного ресурсу відповідно до вимог діючого законодавства, зокрема в частині особливостей здійснення державного природоохоронного нагляду (контролю) та звернення громадян. Наприклад, у статті 6 Закону України "Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності" [7] чітко визначений перелік підстав для проведення позапланових заходів із здійснення державного нагляду (контролю) природоохоронними органами, зокрема Держекоінспекцією, а саме:

- подання суб'єктом господарювання письмової заяви до відповідного органу державного нагляду (контролю) про здійснення заходу державного нагляду (контролю) за його бажанням;

- виявлення та підтвердження недостовірності даних, заявлених суб'єктом господарювання у документі обов'язкової звітності, крім випадків, коли суб'єкт господарювання протягом місяця з дня первинного подання повторно подав такий документ з уточненими достовірними даними або якщо недостовірність даних є результатом очевидної описки чи арифметичної помилки, яка не впливає на зміст поданої звітності. У разі виявлення органом державного нагляду (контролю) помилки у документі обов'язкової звітності він упродовж десяти робочих днів зобов'язаний повідомити суб'єкта господарювання про необхідність її виправлення у строк до п'яти робочих днів з дня отримання повідомлення. Невиправлення помилки у встановлений строк є підставою для проведення позапланового заходу;

- перевірка виконання суб'єктом господарювання приписів, розпоряджень або інших розпорядчих документів щодо усунення порушень вимог законодавства, виданих за результатами проведення попереднього заходу органом державного нагляду (контролю);

- звернення фізичної особи (фізичних осіб) про порушення, що спричинило шкоду її (їхнім) правам, законним інтересам, життю чи здоров'ю, навколишньому природному середовищу чи безпеці держави, з додаванням документів чи їх копій, що підтверджують такі порушення (за наявності). Позаплановий захід у такому разі здійснюється виключно за погодженням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у відповідній сфері державного нагляду (контролю), або відповідного державного колегіального органу.

- неподання суб'єктом господарювання документів обов'язкової звітності за два звітні періоди підряд без поважних причин або без надання письмових пояснень про причини, що перешкоджали поданню таких документів;

- доручення Прем'єр-міністра України про перевірку суб'єктів господарювання у відповідній сфері у зв'язку з виявленими системними порушеннями та/або настанням події, що має значний негативний вплив на права, законні інтереси, життя та здоров'я людини, захист навколишнього природного середовища та забезпечення безпеки держави;

- настання аварії, смерті потерпілого внаслідок нещасного випадку або професійного захворювання, що було пов'язано з діяльністю суб'єкта господарювання.

Тобто, проведення позапланових заходів з інших підстав, крім передбачених цією статтею, забороняється. Не зважаючи на вимоги діючого законодавства, Мінекології 23 січня 2017 видало Наказ № 17 [8], яким затвердило Положення про електронний сервіс "Інтерактивна мапа Міністерства екології та природних ресурсів України", де у абзаці 2 пункту 3 розділу V визначає додаткову підставу, яка не відповідає вимогам діючого законодавства, для здійснення Держекоінспекцією (її територіальним органом) позапланових заходів державного нагляду (контролю), як "за дорученням Мінприроди". Відповідно до цього абзацу, у разі відсутності відповіді від обласної, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, органу виконавчої влади Автономної Республіки Крим з питань охорони навколишнього природного середовища щодо вирішення порушеного заявником питання та/або відмітки заявника про вирішення порушеного питання Держекоінспекція (її територіальний орган) у місячний строк за дорученням Мінприроди здійснює заходи державного нагляду (контролю) та вживає відповідних заходів реагування в межах повноважень, визначених законодавством.

Таким чином, роботу Держекоінспекції з інноваційним електронним сервісом фактично було заблоковано, оскільки неврахування вимог діючого законодавства під час розробки нормативно-правового забезпечення цифрового механізму, призвело до неможливості здійснення природоохоронним органом своїх повноважень.

Цікаво, що аналогічний анонсованому Міністерством екології сервіс, але з урахуванням особливостей українського законодавства в частині здійснення державного природоохоронного нагляду (контролю) на підставі звернень громадян, за кілька років до створення сервісу "Інтерактивна мапа Міністерства екології та природних ресурсів України", вже створила неурядова організація "Наукова установа "Цифрова агенція "Е-Екологія". Це автоматизована система збирання, накопичення та передачі за призначенням інформації про екологічні правопорушення та проблеми регіонального і загальнодержавного рівнів від громадян до органів влади, зі значно розширеним функціоналом — "Інтерактивний реєстр екологічних проблем України" з мобільним додатком EcoInspectorUA (версія 2).

Згадану систему було побудовано за моделлю інформаційної взаємодії C2G (громадяни — уряду) в межах сприяння громадськості, впровадженню електронного урядування в Україні. Функціонування цієї системи, додатково забезпечує меморандум про співпрацю з Держекоінспекцією України [9].

Повертаючись до цифрового механізму Мінприроди, слід звернути увагу, що наслідком його впровадження став низький рівень ефективності роботи державної інформаційно-комунікаційної системи, адже аналіз звернень громадян свідчить, що за 4 місяці роботи сервісу вирішено менше 40% проблем у сфері поводження з відходами, дані про наявність яких зазначені на карті [10], що в свою чергу призвело до негативних наслідків у вигляді відсутності сприйняття у суспільстві дійсно корисного і якісного цифрового продукту, який

би мав відповідати тим вимогам, на які є найбільший запит.

Нажаль, використання подібних підходів до розробки механізмів інформаційної взаємодії, характеризуються фрагментарністю та не дають запитувачу, жодних переваг від використання сучасних технологій у взаємодії громадянин-владна інституція, натомість тільки збільшують рівень негативного сприйняття будь-яких, навіть справді корисних, новацій.

Окремо, слід зазначити, що згідно офіційного роз'яснення юридичного департаменту Міністерства екології та природних ресурсів України, органи місцевого самоврядування та регіональні органи виконавчої влади, які мають делеговані повноваження в частині використання коштів з відповідних фондів місцевих бюджетів, також наділені правом фінансування впровадження цифрових інструментів у сфері охорони довкілля за рахунок місцевих фондів охорони навколишнього природного середовища, якщо такі заходи відповідають переліку видів діяльності, що належать до природоохоронних заходів, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 1147 від 17.09.96 зі змінами [11].

Тобто, у випадку належного науково-теоретичного обґрунтування моделі цифрового механізму громадського контролю у природоохоронній сфері, забезпечення фахового юридичного супроводу та відповідного документального забезпечення з урахуванням вимог діючого законодавства, впровадження інновацій у природоохоронній сфері, не потребує видатків з державного бюджету і може здійснюватись за рахунок місцевих бюджетів не створюючи на них додаткового навантаження, адже функціонування зазначених механізмів в межах адміністративно-територіальних одиниць (областей, районів, громад) забезпечує збільшення надходжень до відповідних місцевих природоохоронних фондів, за рахунок оперативності обміну інформацією про порушення вимог природоохоронного законодавства, і як наслідок розрахованих та стягнутих збитків, що сплачуються порушниками вимог природоохоронного законодавства, знижуючи при цьому рівень соціальної напруги у питаннях, які стосуються охорони навколишнього природного середовища і забезпечуючи цілодобовий доступ до актуальної екологічної інформації.

З огляду на викладене, 12 травня 2022 року, Міндовкілля створило новий офіційний веб-ресурс і мобільний застосунок "ЕкоЗагроза", завдяки якому кожен може дізнатись достовірну інформацію про стан повітря, води, ґрунту та інші довкілєві дані, натомість, за повідомленням Міністерства, з технічних причин після кібератаки роботу сервісу "Інтерактивна мапа Мінприроди" було зупинено без можливості відновлення [12].

Слід зазначити, що новостворений цифровий механізм взаємодії у природоохоронній сфері, презентований Міндовкілля, є значно покращеною версією програмного забезпечення, як в частині технічного оснащення, так і в частині функціонального забезпечення, адже у користувачів з'явилась можливість повідомляти про всі факти екологічних злочинів проти довкілля, а в застосунку стала доступна функція виклику екстрених служб [13].

Разом з тим, питання цифровізації процесів участі громадян у природоохоронній діяльності шляхом створення кабінету громадського інспектора з охорони довкілля, питання щодо забезпечення можливості громадянам інформувати державні органи нагляду (контролю) у природоохоронній сфері про порушення вимог природоохоронного законодавства без надання персональних даних, а також, низка інших важливих питань в частині залучення та участі інших сторін з державного та недержавного сектору до реалізації природоохоронних заходів (автоматизований обмін інформацією з реєстрів, тощо), знову залишилися поза увагою розробника, внаслідок чого, сутнісною характеристикою даного сервісу залишається фрагментарність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи вищевикладене, слід зауважити, що недостатність стратегічного планування в Міндовкілля та фрагментарність підходів, що систематично застосовується під час розробок організаційних моделей, нормативно-правової бази та технологічного забезпечення цифрових механізмів у природоохоронній сфері, все ще не можуть забезпечити належний рівень взаємодії, як громадських та державних природоохоронців під час реалізації природоохоронних заходів, так і відповідних органів державної влади між собою, з питань, що стосуються охорони навколишнього природного середовища, що знижує ефективність природоохоронної діяльності в цілому.

Виходячи з проведеного аналізу проблематики організаційно-правового, нормативного та технологічного характеру можна зробити висновок, що потенціал цифровізації процесів участі громадян у природоохоронній діяльності є досить потужним, але повною мірою реалізувати його можливо за умови вирішення актуальної та систематичної проблеми вибіркового підходу, формального та епізодичного впровадження цифрових механізмів без залучення до цього процесу наукових установ, фахових організацій та провідних експертів галузі. В іншому випадку, без перегляду існуючих підходів та впровадження сутнісних змін у вищезазначених процесах, важко очікувати на ефективність прийнятих рішень та довіру з боку громадян. На нашу думку, пріоритетом також може бути вдосконалення та закріплення практики делегування частини повноважень органів влади у сектор місцевого самоврядування та громадський сектор, проте — із обов'язковим запровадженням відповідних інструментів контролю за реалізацією таких повноважень, що можливо забезпечити шляхом широкого застосування сучасних цифрових технологій.

Література:

1. Проскуряков О. А. Виступ Міністра екології та природних ресурсів України О. А. Проскурякова на всеєвропейській конференції Міністрів охорони навколишнього природного середовища "Довкілля для Європи". Київ, 2013. URL: <http://www.sbs-envir.org/index.php/ua/home-ukr/69-ukrainian/highlights/125-kviten-2013> (дата звернення: 11.03.2025).

2. Кабінет Міністрів України. Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова від 15 жовт. 2004 р. № 1378. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 17.05.2025).

3. Лациба М. В., Хмара О. С., Красносільська А. О. та ін. Громадські ради в цифрах: загальнонаціональний звіт із моніторингу формування громадських рад при центральних та місцевих органах виконавчої влади. Київ: Агентство "Україна", 2011. 78 с.

4. Верховна Рада України. Закон України "Про оцінку впливу на довкілля" від 23 трав. 2017 р. № 2059-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2059-19> (дата звернення: 15.05.2025).

5. Українське суспільство 1992-2010: соціологічний моніторинг / за ред. В. Ворони, М. Шульги. Київ: Інститут соціології НАН України, 2010. 611 с.

6. Совгіра С. В., Гончаренко Г. Є., Люленко С. О. Технологія та організація природоохоронних робіт. Київ: Науковий світ, 2011. 319 с.

7. Верховна Рада України. Закон України "Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності" від 5 квіт. 2007 р. № 877-V. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/877-16/page> (дата звернення: 11.05.2025).

8. Міністерство екології та природних ресурсів України. Наказ "Про затвердження Положення про електронний сервіс" від 23 січ. 2017 р. № 17. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0658-17> (дата звернення: 12.05.2025).

9. Листопад О. Ліві смітники під тотальний контроль // Урядовий кур'єр. 2016. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/livi-smitniki-pid-totalnij-kontrol/> (дата звернення: 17.04.2025).

10. Семерак О. Завдяки роботі Інтерактивної мапи сміттєзвалищ вдалося прибрати понад сотню сміттєзвалищ по всій Україні // Урядовий портал. 2017. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=249659842 (дата звернення: 12.02.2025).

11. Кабінет Міністрів України. Про затвердження переліку видів діяльності, що належать до природоохоронних заходів: Постанова від 17 верес. 1996 р. № 1147. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 17.03.2025).

12. Міністерство довкілля. Роботу "Екомапи" призупинено: Міндовкілля вже працює над новим сучасним сервісом. URL: <https://mepr.gov.ua/robotu-ekomapy-pryzupyneno-mindovkillya-vzhe-pratsyuye-nad-novym-suchasnym-servisom-shho-dozvolyt-stezhyty-za-likvidatsiyeyu-smittyezvalyshh-onlajn-2/> (дата звернення: 10.01.2025).

13. Міністерство довкілля. ЕкоЗагроза. Офіційний ресурс Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://ecozagroza.gov.ua> (дата звернення: 08.04.2025).

References:

1. Proskuryakov, O.A. (2013), "Speech by the Minister of Ecology and Natural Resources of Ukraine O.A. Proskuryakov at the Pan-European Conference of Ministers of Environmental Protection "Environment for Europe"", available at: <http://www.sbs-envir.org/index->

<http://www.sbs-envir.org/index-> php/ua/home-ukr/69-ukrainian/highligts/125-kviten-2013 (Accessed 05 July 2025).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2004), Resolution "Some issues regarding ensuring public participation in the formation and implementation of state policy", available at: www.kmu.gov.ua (Accessed 05 July 2025).

3. Latsyba, M.V. Khmara, O.S. and Krasnosils'ka, A.O. (2011), Hromads'ki rady v tsyfrakh: zahal'nonats. zvit iz monitorynhu formuv. hromad. rad pry tsentr. ta mistsev. orhanakh vykonav. vlady [Public councils in figures: a nationwide report on monitoring the formation of public councils under central and local executive bodies], Ukrains'kyi nezalezh. tsentr polit. doslidzh. Ahentstvo "Ukraine", Kyiv, Ukraine.

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On environmental impact assessment", available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2059-19> (Accessed 05 July 2025).

5. Vorona, V. and Shulha, M. (2010), Ukrains'ke suspil'stvo 1992—2010. Sotsiologichnyi monitorynh [Ukrainian society 1992—2010: sociological monitoring], Instytut sotsiologii NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

6. Sovhira, S.V. Honcharenko, H.Ye. and Liulenko, S.O. (2011) Tekhnolohiia ta orhanizatsiia pryrodokhoronnykh robot [Technology and organization of environmental protection work], Nauk. svit, Kyiv, Ukraine.

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2007), The Law of Ukraine "On the basic principles of state supervision (control) in the sphere of economic activity", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/877-16/page> (Accessed 05 July 2025).

8. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources (2017), Order "On approval of the Regulation on electronic service", available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0658-17> (Accessed 05 July 2025).

9. Lystopad, O. (2016), "Left-hand garbage dumps under total control", Uriadovyi kur'ier, available at: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/livi-smitniki-pid-totalnij-kontrol/> (Accessed 05 July 2025).

10. Semerak, O. (2017), "Thanks to the work of the Interactive Map of Landfills, it was possible to clean up over a hundred landfills throughout Ukraine", Uriadovyi portal, available at: http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=249659842 (Accessed 05 July 2025).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (1996), Resolution "On approval of the list of activities related to environmental protection measures", available at: www.kmu.gov.ua (Accessed 05 July 2025).

12. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources (2022), "The work of "Ecomapa" is suspended: The Ministry of Environment is already working on a new modern service", available at: <https://mepr.gov.ua/robotu-ekomapy-pryzupyneno-mindovkillya-vzhe-pratsyuye-nad-novym-suchasnym-servisom-shho-dozvolyt-stezhyty-za-likvidatsiyeyu-smittyezvalyshh-onlajn-2/> (Accessed 05 July 2025).

13. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources (2022), "EcoThreat", available at: <https://ecozagroza.gov.ua> (Accessed 05 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.07.2025 р.